

Thèse soutenue et présentée publiquement en vue de l'obtention du titre de  
Docteur en Sciences de Gestion  
par

Pascal PHILIPPART

LA GESTION JURIDIQUE DE L'ALLIANCE INTERENTREPRISES :  
PROPOSITION D'UN MODÈLE  
À PARTIR D'UNE ÉTUDE DE CAS EXPLORATOIRE.

JURY

Directeur de thèse : Monsieur Alain DESREUMAUX  
Professeur, Université des Sciences et Technologies de Lille

Rapporteurs : Monsieur Bruno AMANN  
Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour

Monsieur Robert PATUREL  
Professeur, Université de Toulon et du Var

Suffragants : Monsieur Henri BOUQUIN  
Professeur, Université de Paris-Dauphine

Monsieur Thomas FRÖHLICHER  
Professeur, Université de Nancy 2

Monsieur Joël BAF COP  
Docteur d'État, Maître de Conférences,  
Université des Sciences et Technologies de Lille

Lille, novembre 2001  
30



D 030 176369 0

50374  
2001  
25



*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

*Dans la rédaction d'une thèse, l'utilisation du "nous" ressortit d'un point de vue grammatical à un certain pluriel de "majesté" (mais surtout d'humilité). En fait, bien que l'auteur ait l'impression d'effectuer un labeur solitaire, elle réunit l'indispensable pluralité de personnes qui l'ont accompagné à différents moments de son long périple et sans lesquelles jamais il n'aurait touché port.*

*Derrière ce "nous", je tiens donc à exprimer ma gratitude à plusieurs acteurs de cette étude.*

*Mon Directeur de thèse, le Professeur Alain Desreumaux, par la pertinence de ses remarques et suggestions, a éclairé en de maintes occasions mon travail. La lecture de ses ouvrages et articles, pour quelqu'un dont la formation initiale est plutôt juridique, a toujours constitué un enrichissement personnel. Je lui suis gré d'avoir inspiré cette recherche.*

*Mes différents interlocuteurs chez Renault, et notamment les membres de la Direction Juridique, ont permis par leur gentillesse, leur disponibilité, leur ouverture d'esprit la réalisation de la partie empirique de ce projet. Je dois leur avouer que j'ai toujours été surpris et enchanté de la qualité de leur accueil. Comment mieux leur manifester ma reconnaissance, si ce n'est en leur confessant que sans leur bienveillance cette thèse n'existerait sans doute pas ?*

*Mes collègues, Annie Ricbourg, Philippe Pailot et Thierry Verstraete, ont pris sur leurs différentes occupations pour répondre à mes sollicitations. Je leur témoigne sincèrement toute mon amitié.*

*Toute l'équipe de l'IUP Sciences de Gestion -MSG- n'a eu de cesse de m'encourager et de me soulager dans mes tâches pédagogique-administratives. Son soutien bien réel fut un viatique très précieux. Merci à tous, et plus particulièrement à Nathalie Delmeire !  
Merci aussi à Valérie Bodart pour ses exhortations.*

*Merci encore à mon frère Yves pour m'avoir donné le fil d'Ariane qui m'a permis de dévider la pelote Renault.*

*Et plus que tout, je tiens à m'excuser auprès de mon épouse, Isabelle, et de mes deux fils, Alexandre et Guillaume, pour tout ce temps que je leur ai volé. Je savais qu'ils m'avaient accordé leur confiance, sinon je n'aurais jamais pu achever ce travail. Je les remercie de leur patience et leur promets de ne pas recommencer ...*

# SOMMAIRE

<b>Introduction générale.</b>	p 1
<b>Partie I : Les dimensions juridiques de l'alliance : une question négligée par les gestionnaires.</b>	p 15
<b><i>Chapitre 1 : L'alliance : essai de circonscription du phénomène.</i></b>	p 17
Section 1 : L'alliance parmi les coopérations interentreprises.	p 20
Paragraphe 1 : L'axe verticalité-horizontalité.	p 20
Paragraphe 2 : L'axe bilatéralité-multilatéralité.	p 24
Section 2 : Essai de définition de l'alliance.	p 27
Paragraphe 1 : L'alliance parmi les définitions.	p 27
Paragraphe 2 : Définition adoptée.	p 33
Section 3 : Typologies et variables principales de l'alliance.	p 34
Paragraphe 1 : Présentation des typologies.	p 38
Paragraphe 2 : Les variables principales de l'alliance.	p 43
<b><i>Chapitre 2 : L'alliance et sa gestion dans la littérature : trois pôles de problématiques.</i></b>	p 50
Section 1 : La constitution de l'alliance.	p 54
Paragraphe 1 : L'engagement.	p 54
Paragraphe 2 : La configuration.	p 55
Section 2 : Le pilotage de l'alliance.	p 60
Paragraphe 1 : Les caractéristiques de la gestion de l'alliance.	p 60
Paragraphe 2 : Les logiques internes du pilotage de l'alliance.	p 65
Section 3 : La performance de l'alliance.	p 76
Paragraphe 1 : Les indicateurs de la performance.	p 76
Paragraphe 2 : Les déterminants de la performance.	p 80
<b><i>Chapitre 3 : L'alliance et ses dimensions juridiques : une approche relative aux conclusions divergentes.</i></b>	p 94
Section 1 : La relative importance du contrat dans l'approche des dimensions juridiques.	p 96
Paragraphe 1 : Le contrat au cœur des dimensions juridiques.	p 96
Paragraphe 2 : L'analyse de la dimension contractuelle de l'alliance : un intérêt très relatif.	p 98
Section 2 : Des divergences quant à l'utilité du contrat dans la gestion de l'alliance.	p 101
Paragraphe 1 : Le contrat, élément secondaire.	p 101
Paragraphe 2 : Le contrat et l'explicitation de la coopération.	p 102
Section 3 : Des divergences quant aux logiques de pilotage de l'alliance : confiance et/ou contrat.	p 113
Paragraphe 1 : Essais de définitions.	p 113
Paragraphe 2 : Contrat et confiance, modes alternatifs de régulation de l'alliance.	p 118
Paragraphe 3 : Contrat et confiance, modes interactifs de régulation de l'alliance.	p 125

<b>Partie II : La gestion juridique de l'alliance : un projet de recherche.</b>	p 130
<b>Chapitre 4 : La gestion juridique de l'alliance : une problématique.</b>	p 132
Section 1 : Les dimensions juridiques de l'alliance.	p 134
Paragraphe 1 : Les dispositifs réglementaires.	p 134
Paragraphe 2 : Le contrat : un outil juridique dans un système juridique.	p 154
Section 2 : Les enjeux juridiques de l'alliance pour les juristes.	p 166
Paragraphe 1 : Le tissage juridique et le rapprochement des partenaires.	p 166
Paragraphe 2 : La flexibilité constitutionnelle.	p 168
Paragraphe 3 : La communauté de gestion.	p 170
Section 3 : Le droit, enjeu de gestion.	p 173
Paragraphe 1 : La gestion avec le droit.	p 174
Paragraphe 2 : La gestion du droit.	p 179
Conclusion : La problématique.	p 183
<b>Chapitre 5 : Les trois dimensions de la construction du projet de recherche.</b>	p 191
Section 1 : La dimension épistémologique.	p 193
Paragraphe 1 : Quelle posture scientifique ?	p 193
Paragraphe 2 : Pour quelle scientificité ?	p 199
Section 2 : La dimension stratégique.	p 209
Paragraphe 1 : La logique de construction du modèle : inductive qualitative.	p 209
Paragraphe 2 : Le mode d'accès au terrain : l'étude de cas.	p 212
Section 3 : La dimension technique.	p 221
Paragraphe 1 : Les techniques de collecte.	p 221
Paragraphe 2 : Les techniques d'analyse.	p 233
<b>Chapitre 6 : La présentation du cas.</b>	p 241
Section 1 : Synopsis de la coopération chez Renault.	p 243
Paragraphe 1 : Renault et la coopération : une réalité multiple.	p 243
Paragraphe 2 : La gestion de la coopération chez Renault : un aperçu.	p 248
Section 2 : Présentation des alliances étudiées, portant sur les véhicules de tourisme.	p 251
Paragraphe 1 : Les alliances Renault – Peugeot.	p 251
Paragraphe 2 : L'alliance Peugeot – Renault – Volvo (PRV).	p 255
Paragraphe 3 : Les alliances Renault – Volvo.	p 257
Paragraphe 4 : Les alliances Renault - Matra.	p 263
Paragraphe 5 : L'alliance Renault – Volkswagen (VW).	p 268
Paragraphe 6 : L'alliance Renault – Toyota.	p 270
Paragraphe 7 : L'alliance Renault – Chrysler.	p 272
Section 3 : Présentation des alliances étudiées, portant sur les véhicules utilitaires légers.	p 274
Paragraphe 1 : L'alliance Renault – Daf.	p 274
Paragraphe 2 : L'alliance Renault – Iveco.	p 276
Paragraphe 3 : L'alliance Renault – General Motors Europe (GME).	p 280
Conclusion : Présentation comparative des alliances étudiées.	p 284

<b>Partie III : La gestion juridique de l'alliance : la proposition d'un modèle.</b>	p 288
<b><i>Chapitre 7 : Une grille de lecture pour l'analyse des contrats d'alliance.</i></b>	p 290
Section 1 : L'utilité du modèle grammatical de Brousseau.	p 293
Paragraphe 1 : Présentation du modèle.	p 294
Paragraphe 2 : Utilité juridique du modèle.	p 298
Section 2 : L'application du modèle aux alliances conclues avec Matra et GME.	p 302
Paragraphe 1 : Analyse des alliances Matra.	p 303
Paragraphe 2 : Analyse de l'alliance avec GME.	p 313
Section 3 : Le modèle amendé et appliqué aux autres alliances.	p 317
Paragraphe 1 : Amendement du modèle à partir des alliances Matra et GME.	p 317
Paragraphe 2 : Grille de lecture appliquée aux autres alliances.	p 324
Conclusion : Modalités des dimensions contractuelles des alliances étudiées.	p 332
<b><i>Chapitre 8 : L'analyse de la gestion juridique des alliances étudiées.</i></b>	p 336
Section 1 : La technologie contractuelle des alliances : de la structuration des dispositifs contractuels à la contractualisation.	p 338
Paragraphe 1 : La structuration des dispositifs contractuels.	p 338
Paragraphe 2 : La contractualisation : implications en termes de gestion juridique.	p 349
Section 2 : Le contrat dans la gestion des alliances.	p 357
Paragraphe 1 : La formalisation du contrat comme élément de la construction de la coopération.	p 357
Paragraphe 2 : Le contrat comme cadre référentiel du fonctionnement de la coopération.	p 361
Section 3 : La gestion juridique des alliances.	p 365
Paragraphe 1 : La gestion juridique des alliances : une notion ambiguë ...	p 365
Paragraphe 2 : Des changements dans le traitement de certaines dimensions juridiques.	p 367
Paragraphe 3 : Des éléments de réflexion sur l'implication des juristes.	p 370
Conclusion : Les apprentissages de Renault en matière de gestion des dimensions juridiques des alliances.	p 380
<b><i>Chapitre 9 : Proposition d'un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.</i></b>	p 387
Section 1 : Le cas Renault à l'aune des problématiques et divergences relevées dans la littérature sur la gestion des alliances.	p 389
Paragraphe 1 : Les enjeux de gestion juridique pour la constitution d'une alliance.	p 389
Paragraphe 2 : Les enjeux de gestion juridique pour le pilotage d'une alliance.	p 393
Paragraphe 3 : Les enjeux de gestion juridique pour la performance d'une alliance.	p 399
Paragraphe 4 : Le cas Renault au regard des divergences relevées dans la littérature sur la gestion des alliances.	p 404
Section 2 : La recherche d'un cadre théorique d'analyse.	p 409
Paragraphe 1 : La théorie de l'agence.	p 410
Paragraphe 2 : La théorie des coûts de transaction.	p 416
Paragraphe 3 : La théorie néo-institutionnelle.	p 428
Section 3 : Proposition d'un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.	p 440
Paragraphe 1 : La perspective théorique du modèle proposé.	p 440
Paragraphe 2 : Le modèle proposé.	p 445
Paragraphe 3 : Les implications pratiques du modèle.	p 458
<b>Conclusion générale.</b>	p 468

# **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Comme « la stratégie d'entreprise concerne l'ensemble des relations que la firme entretient avec ses environnements » (Kœnig, 1996, p221) et donc avec une pluralité d'acteurs, elle peut être déclinée en différentes politiques relationnelles. Parmi celles-ci, les coopérations inter-entreprises, que d'aucuns regroupent sous le terme ombrelle d'alliance (Zajac, 1998, p320), à l'instar des analyses de Christelow (1987) ou de Das et Teng (1996), ne sont pas des phénomènes récents. Ainsi que le relèvent Llana et Garcia-Canal (1998), ils avaient déjà fait l'objet d'études relativement à l'internationalisation de la firme (cf. Tomlinson, 1970) ou à leurs comportements collusifs<sup>1</sup> (Fusfeld, 1958 ; Dixon, 1962 ; ...). A titre illustratif, il est possible de relever aussi dans le paysage industriel français (celui de la construction automobile) qu'une entreprise comme Renault avait, dès 1966, noué des protocoles d'association avec Peugeot ou Volvo.

Il appert cependant que le nombre d'accords ait crû à partir des années quatre-vingt. Les recherches de Morris et Hergert (1987), d'Anderson (1990), celles de Hagedoorn et Schakenraad (1991), de Pekar et Allio (1994), de Beamish et Delios (1997) ou de Mouline (1999), témoignent d'une telle progression et donnent à penser que la croissance des firmes est davantage contractuelle que par le passé (de Montmorillon, 1989).

Cet attrait ne semble pas diminuer si l'on en croit l'affirmation de Dunning (1995), selon laquelle de nombreuses alliances se concluraient encore dans l'avenir, ou les observations effectuées au sujet des entreprises françaises par Paturel (2000). Loin d'être une simple mode stratégique, elles constituent donc une caractéristique fondamentale du développement des entreprises (Lyons, 1991).

Qui plus est, les secteurs d'activité concernés sont très variés : les télécommunications (cf. Chan-Olmsted et Jamison, 2001), l'informatique, le transport aérien, le divertissement (cf. Inkpen, 2000), l'aéronautique, la construction automobile ou l'armement (cf. Morris et Hergert, 1987 ; Dussauge et Garrette, 1991), les services (Ingham et Thompson, 1994) ...

---

<sup>1</sup> L'entente n'est-elle pas la plus vieille forme d'alliance (Dussauge et alii, 1988, p11) ?



Les premiers travaux se sont plutôt focalisés sur les joint-ventures (e.g., Hennart, 1988 ; Kogut, 1988a), i.e. les filiales communes (cf. Paturel, 1981, 1997), notamment dans une logique de développement à l'international des firmes (e.g., Christelow, 1987). Les recherches portent depuis sur tous les types d'accords de coopération, qu'ils soient avec ou sans constitution d'une entité juridique conjointe, à tel point que certains y voient l'émergence des « nouvelles alliances versus les vieux joint-ventures » (Doz et Hamel, 1998, p6).

Les alliances ne sont donc pas une nouveauté en soi. Néanmoins, leur multiplication semble répondre aux contraintes d'un nouvel environnement (Rebière, 1994), caractérisé par la globalisation des marchés, l'état de la concurrence, l'évolution technologique, ou aux contraintes d'accès à certains marchés (James, 1992).

La globalisation de l'économie, en effet, impose aux firmes de considérer à la fois l'ensemble de leurs marchés et chacun d'eux spécifiquement (Levitt, 1983). La résolution d'un tel dilemme exige la mise en œuvre de compétences et de moyens financiers importants qu'une firme peut ne pas posséder forcément seule (e.g., Harrigan, 1988).

La compétition exacerbée ou l'hypercompétition (d'Aveni, 1994) qui règne dans de nombreux secteurs oblige les entreprises à changer constamment leur position stratégique. Et un tel niveau de dynamisme est possible en nouant des coopérations (e.g., Fusfeld et Haklish, 1985 ; Weiss, 1987 ; Contractor et Lorange, 1988).

L'évolution technologique s'est accélérée dans certains domaines. Elle a entraîné un surenchérissement des coûts et une certaine volatilité de l'avantage compétitif tiré du développement de nouvelles technologies (e.g., Harrigan, 1988). Celles-ci sont par ailleurs d'une plus grande complexité, rendant nécessaire la combinaison de compétences différentes (e.g., Hladik, 1988), et conduisent les entreprises à s'allier (Stuart, 1998<sup>2</sup>).

---

<sup>2</sup> Pour cet auteur, la propension à la formation d'alliance dans les industries de hautes technologies dépend des positions technologiques des firmes sur leur marché.

Enfin, l'accès à certains marchés étrangers réclame l'association avec une firme locale, soit pour des raisons politiques, soit pour des raisons de connaissances de ces marchés (cf. Naulleau, 1993).

Ces contraintes environnementales poussent les firmes à la recherche d'économie(s) et/ou de compétences, voire au retrait de certaines activités (Nanda et Williamson, 1996<sup>3</sup>).

L'alliance permet alors le partage des coûts et donc des risques.

Qu'il s'agisse des coûts de développement, i.e. d'accès à une technologie ou à un marché (Teece, 1987 ; Hamel et alii, 1989 ; Badaracco, 1991 ; Lam, 1997) ou des coûts d'organisation (Kogut, 1988b ; Garcia-Canal, 1996), les économies d'échelle et de vitesse sont plus rapides et plus importantes.

Ainsi, l'engagement dans une alliance est « une situation intermédiaire entre la stratégie de croissance interne et externe<sup>4</sup> » (Schillaci, 1987, p60). C'est une alternative préférable à l'une ou l'autre (Swan et Ettlé, 1997 ; Folta, 1998) qui offre une flexibilité stratégique et une rapidité d'apprentissage supérieures (Hoffmann et Schaper-Rinkel, 2001). Les capitaux ne sont pas tous mobilisés, comme dans une fusion-acquisition dont les coûts d'intégration sont élevés (Hennart, 1988 ; Kogut, 1988b ; Hennart et Reddy, 1997). Ils restent disponibles pour assurer ou développer des positions commerciales (Freidheim, 1999). En outre, l'asymétrie informationnelle sur la valeur de la cible (*ex ante*) et l'indigestibilité (*ex post*) induites par une acquisition penchent en faveur du choix du joint-venture (Reuer et Koza, 2000).

---

<sup>3</sup> La création d'un joint-venture entre cédant et cessionnaire a pour objectif de transférer graduellement une activité du premier au second.

<sup>4</sup> Pour certains auteurs, l'alliance est un cas particulier de croissance externe (e.g., Ingham, 1990 ; Morvan, 1991), alors que, pour d'autres, elle est une alternative bien distincte (e.g., Hagedoorn et Sadowski, 1999).

Différents courants théoriques ont été appelés pour analyser les raisons qui incitent les firmes à s'allier. Trois ressortent principalement<sup>5</sup> : la théorie des coûts de transaction, l'approche par les ressources et la perspective "sociologico-relationnelle".

La théorie des coûts de transaction est sans doute la plus utilisée ou celle à laquelle les auteurs se réfèrent le plus (Fröhlicher, 1997). Bien que Williamson ait introduit tardivement les phénomènes coopératifs dans sa construction (1985 et 1991), les variables utilisées telles que la relative spécificité des actifs, l'un des paramètres axiomatiques, ou les coûts *ex ante* et *ex post* de transaction, l'un des facteurs théorématiques, sont souvent mises en avant pour justifier la conclusion d'alliances, et notamment de filiales communes (e.g., Kogut, 1988b ; Balakrishnan et Koza, 1993 ; Garcia-Canal, 1996).

La théorie des ressources (cf. Wernerfelt, 1984), comme le résume Ahuja (2000), justifie l'alliance parce qu'elle facilite l'obtention d'actifs matériels ou immatériels dont les firmes ont besoin (e.g., Harrigan, 1988 ; Nohria et Garcia-Pont, 1991 ; Hagedoorn, 1993 ; Ingham et Thompson, 1994) et l'apprentissage de nouvelles compétences (e.g., Hennart, 1988 ; Hamel 1991 ; Baum et alii, 2000).

La perspective sociologique (cf. Granovetter, 1985) met l'accent, quant à elle, sur la structure sociale dans laquelle la firme évolue, ses réseaux, et autorise l'analyse de la capacité des firmes à conclure de nouvelles relations de coopération par les relations précédemment conclues (Gulati, 1995b, 1999 ; Walker et alii, 1997).

Certains auteurs ont cherché à suppléer les insuffisances explicatives de la théorie des coûts de transaction en la complétant : ainsi, Zajac et Olsen (1993) avec la notion de création de valeur, Parkhe (1993) avec la théorie des jeux, ou Nooteboom (1996) en puisant dans la sociologie les concepts de pouvoir, d'échange social, de confiance, ...

---

<sup>5</sup> On peut citer aussi, pour les alliances d'internationalisation, les théories du développement international de la firme (cf. Calvet, 1984 ; Hill et alii, 1990).

D'autres ont combiné plusieurs approches. Par exemple, Combs et Ketchen (1999) ou Tsang (2000) ont tenté de réconcilier l'approche par les ressources et la théorie des coûts de transaction, Young-Ybarra et Wiersema (1999) la théorie des coûts de transaction et la perspective sociale, Gulati (1995a) ou Ahuja (2000) la théorie des réseaux sociaux et l'approche par les ressources.

La multiplication des alliances a engendré d'abondantes interrogations sur leur gestion. Des développements importants ont traité des problématiques relatives à sa constitution, d'autres de celles portant sur son pilotage, d'autres enfin de celles soulevées par la recherche de performance. Parmi cette littérature, peu de travaux se sont intéressés aux dimensions juridiques afférentes. De plus, leurs conclusions semblent divergentes : elles expriment soit une approche restrictive, envisageant les dimensions juridiques comme des éléments très secondaires et privilégiant en contrepartie l'étude des éléments informels tels que la confiance, soit une approche inclusive, comprenant les dimensions juridiques comme des éléments participatifs de la gestion de l'alliance, mais sans s'y focaliser.

Ce constat est d'autant plus étonnant que la gestion d'une alliance, par l'interdépendance de deux firmes indépendantes, sollicite le droit à plus d'un titre : les nombreuses réglementations relatives au(x) droit(s) de la concurrence, des contrats, des sociétés, de la propriété intellectuelle et industrielle, au droit fiscal, ... (e.g., Danton de Bony, 1994 ; Gutterman, 1995), les dispositifs encadrant certaines dérives produites par des formes organisationnelles hybrides (Teubner, 1993). Ces éléments juridiques peuvent, en outre, être considérés comme édictant des contraintes à respecter (e.g., l'interdiction de certains types de concentration, la responsabilité, ...) et/ou fournissant des opportunités à utiliser (e.g., la protection d'une invention, le choix d'un régime fiscal, ...), même si souvent contraintes et opportunités se révèlent en pratique indissociables.

## Introduction générale

L'alliance est donc "encastrée" dans un système juridique<sup>6</sup>, dont la complexité vient ajouter à celle de l'opération elle-même.

Plus généralement, le droit constitue l'un des facteurs de la compétitivité des firmes (Percerou, 1981 ; Saporta, 1987). Droit et entreprise formant un couple inséparable et complexe (Onno, 2000), la performance d'une entreprise renvoie aussi à sa performance juridique (Percerou, 1990 ; Bidaud et alii, 1995).

Si le droit est donc un enjeu de gestion pour la firme (Roquilly et Aliouat, 1996), ne l'est-il pas aussi lorsqu'elle est engagée dans une alliance ?

Ainsi, l'intégration dans une démarche gestionnaire des dimensions juridiques induites par une alliance, si elle est un thème de recherche peu étudié, suscite pourtant de nombreuses interrogations.

- En premier lieu, des interrogations sur l'attitude des firmes engagées dans une alliance.

Se préoccupent-elles ou non des aspects juridiques afférents ? Pourquoi ? Comment les intègrent-elles ? Y a-t-il des perceptions et des pratiques relatives aux enjeux juridiques différentes en regard de la constitution de l'alliance, de son pilotage ou de la performance du projet ?

- Ensuite, des interrogations sur ce qui conduit une entreprise à intégrer ou non ces dimensions juridiques, ou telles ou telles de celles-ci.

Les caractéristiques intrinsèques des entreprises ou leur appartenance à des secteurs d'activité distincts impliquent-elles des différences de traitement des dimensions juridiques ? Quels sont les déterminants de cette intégration ?

---

<sup>6</sup> La formalisation de l'alliance n'est pas nécessaire à cette insertion ... puisque les partenaires, en précisant les modalités de leur participation au projet, i.e. leurs droits et obligations respectives, inscrivent leur relation dans le droit ...

## Introduction générale

- Des interrogations sur les apprentissages en matière d'appréhension des dimensions juridiques.

Y a-t-il apprentissage ? Pourquoi ? Sur quels aspects ? Cet apprentissage est-il le produit de la seule expertise de l'entreprise ou est-il développé grâce au(x) partenaire(s) ? Est-il le résultat uniquement de la gestion successive des alliances ou plus généralement des expériences de l'entreprise dans divers domaines ?

- Des interrogations aussi sur le rôle des acteurs dans la compréhension des dimensions juridiques.

Quels sont ceux qui contribuent à celle-ci ou la contrarient ? Pour quelles raisons ? Quelles doivent être leurs compétences ?

- Des interrogations encore sur la façon dont une firme doit intégrer les dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance.

Comment gère-t-elle cette approche ? Selon quel processus ? Avec quelles modalités ? Quels sont les acteurs de cette intégration ? Ont-ils profité d'apprentissage ? ...

Ce type de questionnement est d'ailleurs intéressant à plus d'un titre.

Il renvoie directement à plusieurs des questions posées précédemment.

Il s'inscrit aussi dans la nécessaire prise en compte du droit dans la gestion d'une firme. Ainsi, plus que la question sur l'existence ou non d'une appréhension des dimensions juridiques afférentes, il est intéressant de s'interroger sur la manière d'insérer le mieux possible ces dimensions dans une optique gestionnaire : une entreprise peut-elle concevoir la gestion d'une telle démarche stratégique sans chercher à traiter intentionnellement et donc efficacement ses aspects juridiques ?

Il autorise, en outre, la construction d'une réponse (ou de plusieurs) sur les enseignements à retenir.

Pour ces différentes raisons, notre recherche s'interrogera sur la façon dont une firme doit intégrer dans une optique gestionnaire les dimensions juridiques induites par l'alliance dans laquelle elle s'implique, ou sur ce que doit être la gestion juridique de l'alliance interentreprises.

Bien sûr, cette gestion juridique, ou intégration des dimensions juridiques dans une optique gestionnaire, ne représente qu'une partie de la gestion d'une alliance, à l'instar de la gestion de production, de la gestion financière, de la gestion des ressources humaines, ... dans leur domaine respectif.

Pour analyser la gestion des dimensions juridiques comprises dans toute alliance, nous circonscrivons notre champ d'études à un type de coopérations interentreprises que nous appellerons *stricto sensu* "alliance". A partir des (quelques) définitions collationnées dans la littérature, nous la définirons de la sorte :

"l'alliance est un accord de coopération entre entreprises indépendantes appartenant au même secteur d'activité qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation".

Mais pourquoi restreindre notre étude à un type de coopérations interentreprises et pourquoi celui-ci justement ?

Toutes les coopérations interentreprises ne sont pas de même nature (cf. Kœnig, 1990). Et leur gestion pourrait présenter des caractéristiques spécifiques justifiant d'en distinguer les différentes formes<sup>7</sup>. Plus prosaïquement, il nous faut reconnaître aussi que l'étude de notre terrain, commencée relativement tôt, nous poussera à une telle distinction pour ne pas succomber sous le nombre d'accords à examiner. Enfin, même si

---

<sup>7</sup> Nous n'avons pas trouvé dans la littérature d'étude comparative approfondie des différences managériales engendrées par telle ou telle forme de coopération (*lato sensu*).

cette spécificité n'est pas certaine, la prudence (conséquence au doute) peut justifier ce choix.

Nous nous focaliserons donc sur les accords entre firmes concurrentes (ou potentiellement concurrentes) dont le cœur de compétence est situé au même niveau de la filière, parce qu'il ressort de la littérature que ce type de coopérations est celui qui connaît l'essor le plus vif, bien que présentant a priori des risques considérables pour les firmes engagées (e.g., Hamel et alii, 1989 ; Ramanantsoa et de Clercq, 1993 ; Carlin et alii, 1995), ce qui laisse augurer des enjeux intéressants en termes de gestion juridique.

La focalisation sur l'alliance telle que nous la définissons nous obligera bien sûr à la vigilance quant à l'exploitation de la littérature appelée dans notre recherche. Nous veillerons par conséquent à ce que les travaux sur lesquels nous nous appuyons peu ou prou concerne l'alliance comme nous l'entendons. Cette circonspection sera facilitée par le fait que beaucoup de ces travaux ont un objet plus vaste que le nôtre, nous autorisant à nous y référer, du moins partiellement.

La constitution de notre projet de recherche, dont vous venons succinctement de présenter le thème, repose sur trois dimensions, épistémologique, stratégique et technique.

- Notre démarche, inscrite dans une épistémologie constructiviste<sup>8</sup> qui ne comprend la production d'intelligibilité (Le Moigne, 1994) que dans un rapport d'interdépendance entre sujet et objet, s'appuiera sur une interaction constante entre la sphère théorique de notre travail et la sphère empirique.

---

<sup>8</sup> Qui semble même avoir les "faveurs" d'une revue comme *Strategic Management Journal* (cf. Mir et Watson, 2000).



## Introduction générale

- La dimension stratégique fait référence à la logique inductive qualitative qui s'imposera à nous en raison de notre problématique (cf. Brabet, 1988) et nous conduira naturellement vers l'étude de cas (cf. Eisenhardt, 1989b). La difficulté à trouver plusieurs firmes enclines à accueillir notre curiosité et la fertilité du terrain trouvé nous amèneront à effectuer une étude de cas unique, composé de quatorze sous-cas. La firme permettant la réalisation de la partie empirique de notre travail est la Société Renault.

- La dernière dimension correspond aux techniques de collecte et d'analyse employées.

- Les sources documentaires (internes et externes) seront étudiées en référence au concept de cercle herméneutique (Bleicher, 1980) et avec l'aide d'une grille de lecture des documents contractuels, inspirée du modèle de Brousseau (1993b).

Le concept de cercle herméneutique signifie que la compréhension d'un texte s'effectue au travers d'une dialectique entre la compréhension de ce texte comme un tout et l'interprétation de ses parties.

Quant au modèle de Brousseau, construit dans une logique de combinaison des théories de l'agence, des coûts de transaction et de l'économie des conventions, il énonce les règles d'écriture de n'importe quel contrat. Il en constitue aussi un outil de lecture. Répondant aux problèmes de rationalité limitée des agents, à leur opportunisme et à leur aversion pour le risque, l'organisation de tout contrat repose sur l'articulation de sept "clauses". Leurs objets ont trait à la coordination stratégique (le choix de l'objectif), la coordination organisationnelle (le choix de la nature de l'utilité apportée par les parties), la coordination opérationnelle (la définition temporelle et spatiale de l'usage des actifs), la garantie de l'exécution des engagements (par l'instauration d'un coût de sortie du contrat permettant de

## Introduction générale

lutter contre les résiliations unilatérales opportunistes), la supervision de cette exécution (le contrôle de la conformité des actions de chacun en regard de l'objet du contrat), la rémunération et le partage du risque (selon que le risque est assumé par les deux parties ou par l'une d'elles seulement, puis selon que la rémunération est corrélée ou non au résultat collectif) et la durée (une exécution instantanée ou successive, avec un terme plus ou moins éloigné).

Le modèle de Brousseau nécessitera d'être adapté afin de permettre la lecture et la compréhension des contrats d'alliance.

- Les données d'entretien seront analysées selon une grille élaborée à partir des problématiques identifiées dans la littérature et des divergences constatées dans cette littérature relativement à certains enjeux contractuels.

Cette recherche nous permettra de proposer un modèle opératoire de gestion juridique de l'alliance, ancré dans l'étude de notre cas.

Notre modèle, conformément à la démarche constructiviste adoptée, sera une contribution à la compréhension et à l'action, et non la "découverte" d'une réalité en soi.

Il comprendra une perspective théorique résultant d'une combinaison (partielle) de trois courants d'analyse, les théories de l'agence, des coûts de transaction et néo-institutionnelle, que l'on retrouve d'ailleurs, à des degrés divers, dans la "grammaire contractuelle" de Brousseau. Ces cadres d'analyse nous apporteront un éclairage utile en enrichissant notre effort d'intelligibilité (Strauss et Corbin, 1994), parce qu'ils traitent de la coordination entre "acteurs". Leur utilisation combinée se justifie à la fois par la complexité des phénomènes observés et par leurs limites respectives à rendre compte de ceux-ci. Mais, comme notre travail n'a pas pour objectif de tester telle ou telle théorie,

## Introduction générale

puisque notre démarche est exploratoire et repose par essence sur l'étude du terrain, ces théories ne seront appelées qu'à un stade avancé de notre recherche.

Le modèle sera bâti autour de trois composantes en interactions, issues de la confrontation de l'analyse du cas avec les enjeux de gestion identifiés dans la littérature. Chacune d'elles sera déclinée en modalités opérationnelles fondamentales afin de fournir, en toute modestie, un outil pour la gestion (juridique) des alliances (cf. Martinet, 1990a). Enfin, l'intention pragmatique de notre projet de recherche nous conduira à suggérer un certain nombre d'implications pratiques.

Toutefois, nous ne décrirons pas de façon détaillée le contenu des instruments contractuels à utiliser dans l'alliance : d'une part, la particularité de chacune d'elles et donc de ses supports juridiques, rend irréaliste un tel dessein ; d'autre part, la gestion juridique ne saurait se réduire à la rédaction d'un ensemble de clauses contractuelles. Aussi, le modèle proposé s'attachera, avec une ambition de plus grande richesse, aux rôles de certains acteurs, juristes et non-juristes, au sein d'un processus de contractualisation nécessitant la maîtrise d'outils juridiques appropriés.

L'exposé de notre recherche sera structuré en trois parties.

Si la lecture et donc la compréhension s'en trouveront facilitées, puisque le travail de rédaction recompose l'étude en tentant de lui donner une cohérence, il ne faut pas oublier que sa linéarité est très éloignée de la construction de notre projet, faite d'allers et retours entre terrain et analyses.

Ainsi, la première partie s'attachera à circonscrire l'alliance parmi les coopérations interentreprises (chapitre 1), avant d'identifier les problématiques abordées par la littérature quant à sa gestion (chapitre 2), et de comprendre comment les dimensions juridiques que celle-ci comporte sont traitées (chapitre 3).

Puis, la deuxième partie précisera l'intérêt de notre projet et sa problématique (chapitre 4), ses trois dimensions épistémologique, stratégique et technique (chapitre 5) et présentera le cas exploré (chapitre 6).

Enfin, la troisième partie, au delà d'une grille de lecture permettant l'étude des contrats d'alliance (chapitre 7), analysera le traitement des dimensions juridiques des alliances considérées (chapitre 8), et proposera un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises (chapitre 9).

**PARTIE I**

**LES DIMENSIONS JURIDIQUES DE L'ALLIANCE :  
UNE QUESTION NÉGLIGÉE PAR LES  
GESTIONNAIRES.**

L'alliance est un phénomène qu'il n'est pas simple d'appréhender, aussi bien parce qu'il semble recouvrir des réalités multiples que parce qu'il a été saisi de multiples façons par ceux qui l'ont étudié.

C'est pourquoi nous nous efforcerons de le circonscrire dans un premier chapitre, avant de chercher à ordonner, afin de mieux les comprendre, les diverses problématiques qui se rapportent à sa gestion (chapitre 2).

Cet examen de la littérature nous permettra ensuite (chapitre 3) de faire le point sur les développements relatifs aux dimensions juridiques auxquelles renvoie cette gestion, développements plutôt succincts et divergents.

**CHAPITRE 1**

**L'ALLIANCE : ESSAI DE CIRCONSCRIPTION DU  
PHÉNOMÈNE.**

La profusion d'expressions diverses<sup>1</sup> pour désigner des phénomènes parfois plutôt dissemblables (peut-on traiter uniformément une relation le long de la chaîne de valeur et une relation au même stade de cette chaîne de valeur ?), parfois plutôt semblables (l'impartition et le partenariat vertical sont-ils si différents ?) est source de confusions et ne facilite pas la circonscription de notre champ d'études.

Cette richesse sémantique atteste sans doute d'une pluralité d'objets à l'intérieur de ce champ.

L'utilisation indifférente d'expressions différentes pose des problèmes sémantiques (et donc épistémologiques) qu'il convient de résoudre avant de poursuivre.

La démarche qui permettra de préciser ce que nous entendons par alliance s'appuie sur un postulat et comprend trois étapes.

Nous poserons pour postulat que l'expression "coopération interentreprises" est l'acception générique désignant toute relation entre entreprises, non exclusivement gouvernée par le marché, qui opèrent ensemble, ainsi que l'énonce l'étymologie du mot "coopérer".

Les trois étapes de notre essai d'appréhension du phénomène "alliance" sont les suivantes :

Nous distinguerons d'abord le phénomène "alliance" des autres phénomènes de coopération, afin de positionner clairement (autant que possible) notre objet d'études parmi les objets types repérés à l'intérieur du champ circonscrit par le postulat (section 1).

Puis, en nous référant à la littérature, nous tenterons de définir clairement ce que nous entendons par alliance (section 2).

---

<sup>1</sup> Le recensement non-exhaustif de Fréry (1996) dénombre quarante-cinq dénominations différentes ... avant que l'auteur n'en fasse la synthèse sous l'appellation d'« entreprise transactionnelle ».



Enfin, au terme d'une analyse des typologies portant sur l'alliance, nous essayerons d'en tirer les attributs différentiels, relatifs aux variations principales du phénomène (section 3).

## **Section 1 : L'alliance parmi les coopérations interentreprises.**

Dans cette section, nous tâcherons de répondre à la double question suivante :

Quels sont les objets types identifiables à l'intérieur du champ circonscrit par notre postulat ? Et comment l'alliance se positionne-t-elle dans ce champ ?

Un tel effort de repérage des différents objets types et donc de leurs définitions apparaît a priori irréalisable (voire irréaliste), tant le champ des coopérations interentreprises est vaste et complexe.

Néanmoins, ne pas chercher à reconnaître parmi l'ensemble des phénomènes de coopération celui qui va être au cœur de notre recherche nous était difficilement concevable. Il nous a donc semblé préférable de prendre le risque d'être critiqué sur le résultat de cette démarche que de ne pas avoir tenté de "placer" le phénomène d'alliance par rapport aux autres phénomènes avec lesquels il est parfois confondu (e.g., Child et Faulkner, 1998).

Ainsi, en prenant appui sur certains travaux de classification et de définition, il paraît possible d'ordonner les phénomènes de coopération interentreprises selon deux axes.

Le premier fait référence à l'appartenance ou non des firmes à un même secteur d'activité, le second au nombre de partenaires impliqués.

### **Paragraphe 1 : L'axe verticalité-horizantalité.**

Trois formes de coopération sont distinguées par Koenig (1990) en fonction du domaine d'activité des entreprises concernées. Ces comportements de coopération, en raison, des types d'économie réalisée, sont rapprochés de mouvements stratégiques classiques (tableau 1.1).

DOMAINES D'ACTIVITÉ DES PARTENAIRES	TYPE DE COOPÉRATION	TYPE D'ÉCONOMIE RÉALISÉE	MOUVEMENT STRATÉGIQUE CORRESPONDANT
Même champ concurrentiel mais secteur d'activité différent	IMPARTITION	Économie sur les coûts de transaction	Intégration
Champs concurrentiels différents	SYMBIOSE	Économie d'éventail	Diversification
Même secteur	ALLIANCE	Économie de taille	Spécialisation

**Tableau 1.1 : Types de coopérations, économies et manœuvres stratégiques correspondantes, Kœnig (1990).**

L'impartition porte sur les relations fournisseurs-clients, i.e. appartenant au même champ concurrentiel, mais à des secteurs d'activité différents, et correspond à l'intégration verticale. La symbiose traduit des comportements stratégiques entre firmes de champs concurrentiels différents et correspond à la diversification. L'alliance concerne des entreprises du même secteur et correspond à la spécialisation.

Cette typologie fait référence à l'appartenance ou non des firmes à un même secteur d'activité. Autrement dit, une distinction est effectuée entre coopérations verticales, le long de la filière<sup>2</sup>, i.e. les partenariats d'impartition, et coopérations horizontales, au même stade de la filière.

La coopération d'impartition se développe donc le long d'une même filière. Elle permet aux entreprises de configurer des relations particulières, privilégiées souvent, en amont avec leurs fournisseurs ou en aval avec leurs distributeurs. Ces partenariats sur la chaîne de valeur (Kanter, 1994) peuvent se substituer à de simples relations d'achat-vente,

---

<sup>2</sup> La filière est constituée par « un enchaînement d'activités aboutissant à la mise à disposition d'un bien au consommateur final, situé à l'extrémité du processus » (Morvan, 1991, p246).

insatisfaisantes en termes de délai, de qualité ou de sécurité d'approvisionnement ou d'écoulement, d'une part, ou, d'autre part, à des opérations d'intégration trop lourdes, trop coûteuses et donc très risquées.

Les modalités que prennent ces accords sont multiples. Il s'agit de formes classiques telles que les présentent Martinet (1983) : la fourniture spéciale, la sous-traitance, la cotraitance, la commission, la concession, l'accord de licence, le franchisage.

Ces types d'impartition permettent la réduction des coûts par l'utilisation de sous-traitants dont les coûts de fabrication sont moindres (coûts fixes moins importants), la focalisation des investissements sur le noyau de compétence de la firme, le désengagement de certaines activités, la souplesse organisationnelle par l'externalisation des tâches non stratégiques, l'ouverture sur l'environnement par des pratiques relationnelles plus nombreuses, la conduite d'opérations pour lesquelles le recours à des partenaires locaux est obligatoire ou conseillé (Barreyre et Bouche, 1982).

Les stratégies d'impartition recouvrent donc des situations différenciées en termes de coopération.

La sous-traitance (notamment de capacité) s'exprime souvent par une dépendance relativement forte de l'un des partenaires vis-à-vis de l'autre. La comparaison effectuée par Baudry (1992) avec la relation salariale, dont la caractéristique essentielle, d'un point de vue organisationnel aussi bien que juridique, est la subordination (ou la relation d'autorité), témoigne d'une forme de coopération particulière, dans laquelle la dialectique partenariale peut n'être bien souvent qu'une rhétorique du contrôle.

La fourniture spéciale (la fabrication de pièces d'après le cahier des charges du client, mais sous la responsabilité du fournisseur) est une forme avancée de sous-traitance (la fabrication de pièces d'après le cahier des charges du client et sous sa responsabilité) qui, sous réserve de durée, d'échanges informationnels, permet de dégager une quasi-rente organisationnelle (Aoki, 1986).

Avec une implication du fournisseur plus en amont dans l'élaboration concertée du cahier des charges, le partenariat industriel représente l'impartition la plus coopérative : un glissement de la démarche qualité a permis de passer du contrôle qualité chez le fournisseur à une relation partenariale avec le fournisseur, après l'établissement de

procédures d'assurance qualité (Messenghem, 1997). Mais la trajectoire ainsi décrite n'est pas automatique dans tous les cas, et la relation client-fournisseur n'en reste pas moins apparentée au contrat de travail avec l'achat d'un ensemble de compétences spécifiques en contrepartie d'une rémunération, et une asymétrie de statut des partenaires (Neuville, 1997).

Dans les relations aval telles que la franchise, le système de distribution est envisagé comme permettant un contrôle vertical<sup>3</sup> du réseau sans nécessiter d'investissements conséquents (e.g., Carney et Gedajlovic, 1991).

Se pose alors la question de savoir si ces formes d'impartition sont réellement des modes de coopération entre entreprises. Pour Letourneur (1994), le partenariat vertical se traduit davantage par des comportements coopératifs que par un contenu des tâches (i.e. une nouvelle division du travail, à l'image de la délégation de conception) donnant lieu à des échanges d'informations importants, à une interaction entre des firmes qui se développent ensemble. Il s'agit donc de pratiques différentes d'une relation qui aurait changé de nature.

Les problématiques de l'impartition qui ont été très succinctement abordées ici diffèrent à maints égards de celles qui concernent l'alliance et que nous présenterons dans le chapitre suivant de cette première partie : la relation d'autorité inscrite dans une asymétrie économique marque indéniablement la franchise, la sous-traitance, l'octroi unilatéral de licence, ... (Jolly, 1995b). Aussi, la dialectique d'interdépendance (coopération) / dépendance (relation d'autorité) n'est pas celle que l'on constate dans l'alliance qui est caractérisée par une dialectique d'interdépendance-indépendance (cf. infra chapitre 2).

L'autre dimension discriminante porte sur le nombre d'entreprises en relation.

---

<sup>3</sup> En France, certaines décisions de justice ont constaté que l'importante immixtion du franchiseur dans la gestion du franchisé plaçait ce dernier « dans une situation de dépendance économique ... » (C.A. Paris, 10 mars 1989, Rev. conc. consom., 1989, n°48, p39).

## Paragraphe 2 : L'axe bilatéralité-multilatéralité.

Cet axe peut être construit à partir d'une notion plus insaisissable encore que l'alliance : le réseau.

Même si la diversité des courants abordant ce concept empêche d'en effectuer une synthèse (Dumoulin, 1996), le recours à quelques-unes de ses définitions est éclairant ici.

Ainsi, pour Weiss (1994, p41)<sup>4</sup>, un réseau est « un modèle ou une métaphore qui décrit un (grand)<sup>5</sup> nombre d'entités liées entre elles, impliquées dans des processus économiques qui convertissent des ressources en biens ou services proposés à la consommation des clients finaux, individus ou organisations, [...] caractérisé, notamment par l'action complémentaire et organisée de nombreux modules insérés dans une chaîne comportant diverses phases du cycle de production et qui doit, pour produire de la valeur, être conçue d'une façon étendue, en s'élargissant, en amont aux fournisseurs - et à leurs propres chaînes - et en aval aux distributeurs et clients ».

Si cette définition insiste surtout sur des coopérations le long de la chaîne de valeur, le réseau comprend aussi des coopérations "horizontales", à preuve certains travaux sur les réseaux d'alliances (Gomes-Casseres, 1994) qui sont constitués d'une collection de firmes liées entre elles par des accords de coopération et qui affrontent d'autres réseaux, comme cela a pu être constaté, par exemple, dans le domaine de la technologie RISC (cf. Vanhaverbeke et Noorderhaven, 2001).

La notion de réseau fait souvent référence à des faisceaux complexes de relations entre firmes (e.g., Johanson et Mattson, 1987). Le réseau dynamique de Miles et Snow (1992) est un ensemble de coopérations « au sein d'un large pool de partenaires » (p64). L'étude de Lorenzoni et Ornati (1988) sur les réseaux de petites entreprises du textile du nord de l'Italie met en lumière des « constellations » constituées de très nombreuses

---

<sup>4</sup> La définition de Weiss est inspirée par celles d'Axelsson et Easton (1992) et de Rullani (1993).

<sup>5</sup> Adjectif mis entre parenthèses par l'auteur.

entités. Les réseaux japonais ou *keiretsu* mettent en relation eux aussi un nombre important d'entreprises (e.g., Gerlach, 1992).

Pour trancher de façon abrupte, le concept de réseau renverrait plutôt à des phénomènes multilatéraux<sup>6</sup>, tandis que l'alliance, le partenariat, ... seraient caractérisés par des relations plutôt bilatérales, dyadiques, mettant en scène un petit nombre de firmes, ainsi que les travaux sur les joint-ventures le laissent supposer, ou comme les exemples illustratifs de certains commentaires permettent de l'induire (e.g., Lorange et Roos, 1992 ; Garrette et Dussauge, 1995 ; Doz et Hamel, 1998).

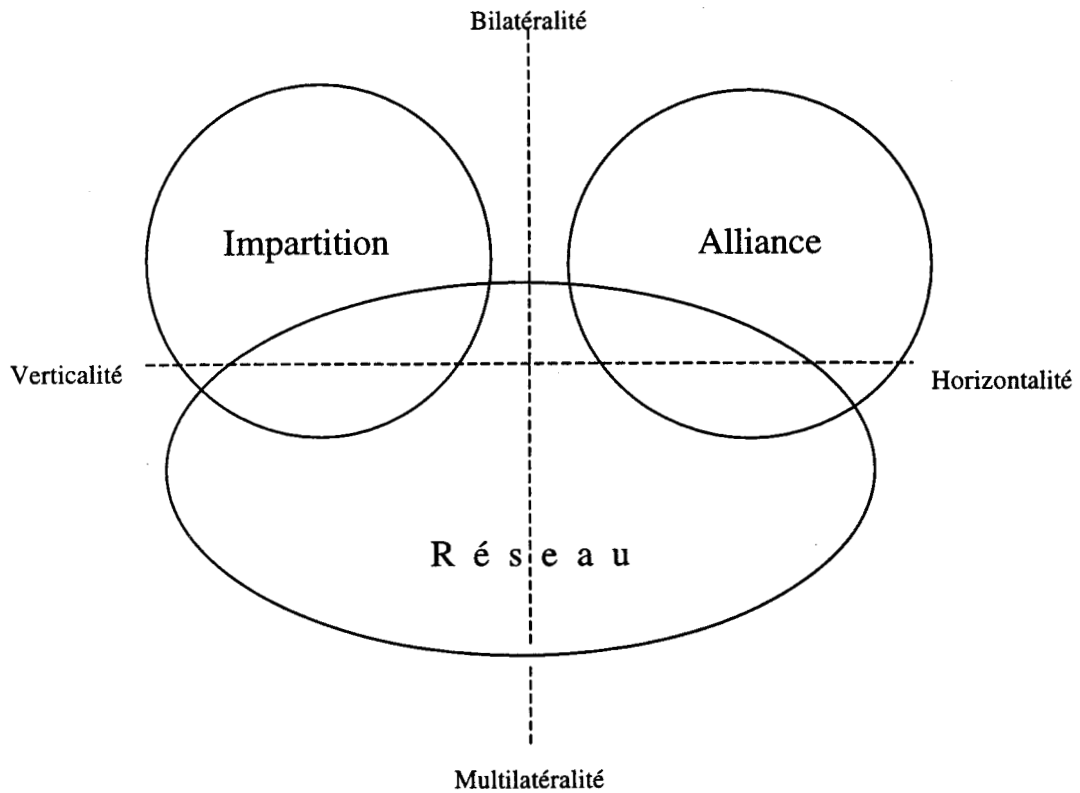
Un réseau peut comprendre des relations d'alliance et/ou de partenariat, mais il ne peut être réduit à la somme de celles-ci. Par contre, les relations bilatérales ne s'inscrivent pas forcément dans un ensemble réticulaire plus vaste.

Il paraît donc possible de positionner l'alliance parmi les phénomènes de coopération interentreprises, comme étant un mode de coopération (plutôt) bilatérale<sup>7</sup> entre firmes situées dans un même secteur d'activité (figure 1.1)

---

<sup>6</sup> Ce qui diffère quelque peu, par exemple, de l'approche de Thorelli (1986), pour qui un réseau est constitué par deux ou plusieurs organisations impliquées dans des relations de long terme.

<sup>7</sup> Bilatéralité ne signifie pas unicité : une entreprise peut conclure plusieurs alliances et gérer ainsi un portefeuille d'alliances (Arlandis, 1987 ; Lorange et Roos, 1992 ; Guillouzo, 1996). Quant à savoir en quoi un portefeuille d'alliances diffère d'un réseau, il est possible d'apporter un élément de réponse dans la logique stratégique qui sous-tend la constitution d'un tel portefeuille : l'objectif en est l'optimisation (Venkatraman, 1995) et s'inscrit purement dans la vision stratégique d'une seule entreprise.



**Figure 1.1 : Positionnement de l'alliance parmi les phénomènes de coopération interentreprises.**

Placer l'alliance parmi les phénomènes de coopération entre entreprises ne permet pas de la caractériser avec précisions. La section suivante va donc tenter de la définir.



## **Section 2 : Essai de définition de l'alliance.**

Cet essai va prendre appui sur un inventaire aussi complet que possible des définitions du concept dans la littérature. Cet inventaire permettra d'en faire ressortir les caractéristiques mises en avant par les auteurs et d'en tenter une synthèse.

### **Paragraphe 1 : L'alliance parmi les définitions.**

De façon liminaire, un triple constat doit être énoncé.

La littérature sur les alliances, si elle est abondante, comprend proportionnellement peu de travaux définissant ce concept<sup>8</sup>.

Par ailleurs, les écrits américains, nombreux dans ce champ d'études, recourent souvent à la notion de joint-venture pour désigner des coopérations entre firmes, y compris des alliances.

Enfin, le terme même d'alliance, « expression ombrelle » (Zajac, 1998, p320), peut servir de façon générique à désigner des relations aussi bien verticales qu'horizontales, et ce malgré parfois une définition stricte du vocable<sup>9</sup>.

Nonobstant ces difficultés, deux types de définitions sont identifiables.

Certaines définitions reposent sur une énumération, peu ou prou large, des comportements stratégiques que recouvre l'expression, à l'instar de celle donnée par Christelow (1987) pour qui l'alliance englobe aussi bien des entreprises conjointes que

---

<sup>8</sup> Il est assez remarquable de constater que des ouvrages traitant de l'alliance (e.g., « Alliance Advantage » de Doz et Hamel, 1998 ; ou « Bâtisseurs d'alliances » de Guth, 1998) ne définissent pas ce terme, supposant sans doute que son acception est évidente ...

<sup>9</sup> Dans l'ouvrage de Garrette et Dussauge (1995a) par exemple, les auteurs désignent sous le terme d'alliance à la fois l'ensemble des coopérations entre firmes et seulement celles qui concernent des entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes (cf. leur ch. 4).

des contrats de long terme (approvisionnement, échanges technologiques, production, licence,...), ou de celle donnée par Borys et Jemison (1989) pour qui l'alliance consiste à la fois en fusion, acquisition, joint-venture, partenariat technologique, ou encore de celle de Lorange et Roos (1992) qui placent l'alliance le long d'un continuum d'« intégration verticale » plus ou moins poussée, dont les deux extrémités sont constituées par le marché et la hiérarchie (des coopérations informelles aux fusions-acquisitions en passant par les joint-ventures).

Ces énumérations sont parfois de simples recensements des objets possibles d'une alliance. Pour Pekar et Allio (1994), l'alliance peut porter sur une licence, un accord d'approvisionnement, de publicité, de distribution. Grelaud et Gasse (1995), Das et Teng (1996) comprennent dans l'alliance les cessions de licence, les accords de joint-venture, les contrats de transfert de technologie, d'assistance technique et de commercialisation, les investissements directs ...<sup>10</sup>

D'autres définitions s'attachent à décrire les caractéristiques de l'alliance (tableau 1.2). A cet égard, certaines sont plus riches que d'autres ...

---

<sup>10</sup> La définition donnée ultérieurement par Das et Teng (2000, p77) est significative de cette approche énumérative non exhaustive, puisqu'après avoir cité quelques unes « des formes courantes » des alliances stratégiques, elle se "termine" par l'expression suivante : « etc... ».

## Partie I - Chapitre 1

AUTEURS	DÉFINITIONS
HARRIGAN (1988, p205)	« Les alliances stratégiques – joint-ventures, accords de coopération, etc – sont des partenariats entre entreprises qui travaillent ensemble pour atteindre un objectif stratégique ».
INGHAM (1990, p97)	« Les alliances stratégiques sont des accords explicites, établis dans une perspective de longue durée, par lesquels des entreprises partagent, combinent ou échangent des moyens en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs (assurer la rentabilité à long terme, la croissance équilibrée, réduire les risques, gagner du temps) afin de bâtir et maintenir des avantages compétitifs ; obtention d'une position de leadership au plan des coûts ou différenciation. Certains accords prévoient une participation ou une rémunération financière ».
KOENIG (1990, p193)	« L'alliance se caractérise par la mise en place de relations contractuelles entre firmes concurrentes. Mais à l'inverse des ententes, les conduites d'alliance ne signifient nullement la fin de toute compétition ».
DUSSAUGE et GARRETTE (1991, p4)	Les alliances stratégiques sont « des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que de mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en affrontant seules la concurrence des autres firmes engagées dans la même activité, [et que] de mettre en commun, de manière définitive et sur l'ensemble de leurs activités, la totalité des ressources dont elles disposent ».
LYONS (1991, p133)	« Les joint-ventures sont des formes co-opératives d'organisation entre des partenaires indépendants qui pourraient sinon être en compétition, réellement ou potentiellement ».
PARKHE (1991, p581 ; 1993, p795)	« Les alliances stratégiques sont des arrangements de coopération entre firmes d'une durée relativement longue, impliquant des échanges de ressources et/ou des liens entre les structures de gouvernance de firmes autonomes, afin de réaliser conjointement les objectifs individuels en relation avec la mission de chacune des firmes engagées ».
LORANGE et alii (1992, p10)	« Deux firmes se réunissent pour donner vie à une idée, un produit, une autre firme ou à de la recherche qui incorpore les meilleures caractéristiques de chaque parent ».
ALIOUAT (1993, p98)	« Retenons qu'une alliance technologique constitue tout accord explicite de coopération, à plus ou moins long terme, entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, qui décident de tirer mutuellement profit d'un projet commun, tout en conservant leur autonomie décisionnelle ».
JOLLY (1993, p73)	Les caractéristiques de l'alliance sont les suivantes : « les entreprises qui s'allient s'engagent dans une gestion conjointe et assument ensemble les risques d'un projet, programme ou activité s'inscrivant sur une période donnée, généralement longue ; les partenaires restent autonomes et juridiquement indépendants (...) ; ils mettent en commun, combinent ou échangent des ressources [actifs physiques, savoir-faire, moyens humains ...] ; le premier moteur de leur alliance est l'obtention de résultats mutuellement avantageux ; il existe une communauté d'intérêt entre les membres de l'alliance (...) ».
MOHR et SPEKMAN (1994, p135)	Les partenariats ou alliances (pour les auteurs, les deux termes sont équivalents, même si leurs hypothèses sont testées sur un échantillon de coopérations entre manufacturiers et distributeurs...) peuvent être « définis comme des relations stratégiques entre firmes indépendantes qui partagent des objectifs compatibles, recherchent des bénéfices mutuels et reconnaissent un haut niveau d'interdépendance réciproque ».
GULATI (1995a, p86)	« Je définis l'alliance comme tout lien entre firmes indépendantes qui implique des échanges, du partage ou du co-développement. Cette définition (...) exclut les opérations de promotion ponctuelle, les accords de distribution éphémères, les achats de technologie et les programmes publics de R&D ... ».

AUTEURS (suite)	DÉFINITIONS (suite)
WILLCOKS et CHOI (1995, p67-68)	« Les alliances stratégiques sont des relations inter-organisationnelles de collaboration impliquant des initiatives privées et des ressources significatives de deux ou plusieurs organisations afin de créer, d'ajouter ou de maximiser conjointement de la valeur ».
SRINIVASA RANGAN et YOSHINO (1996, p7)	Une alliance est caractérisée par une association entre « deux ou plusieurs entreprises (...) qui poursuivent un objectif commun tout en restant indépendantes », dans laquelle existent un « partage du contrôle des performances, des tâches communes et des bénéfices qui en découlent », ainsi qu'une « contribution continue des partenaires » (et non ponctuelle).
CHAN et alii (1997, p199)	« Les alliances stratégiques réunissent des entreprises indépendantes afin de partager des ressources dans la conception, la production, le marketing ou la distribution ».
DICKSON et WEAVER (1997, p404)	« Les alliances (...) sont des accords structurés qui établissent des relations d'échange entre des firmes coopérantes, mais qui n'impliquent pas une entité organisationnelle en pleine propriété ».
ANAND et KHANNA (2000, p295)	« Les alliances sont des formes organisationnelles qui permettent à des firmes, par ailleurs indépendantes, de partager des ressources de toutes sortes ».

**Tableau 1.2 : Recensement de définitions de l'alliance.**

Il faut remarquer que les définitions des auteurs français sont en général plus détaillées et circonscrivent l'alliance avec une plus grande précision. Une synthèse de ces définitions peut s'effectuer de deux manières : soit en ne retenant que les caractéristiques partagées par l'ensemble des définitions, ce qui revient, à la vue du tableau 1.3, à ne pas caractériser l'alliance, soit en prenant en compte l'ensemble des facteurs identifiés, ce qui permet de repérer l'alliance avec une plus grande netteté dans le champ des coopérations.

AUTEURS	CARACTÉRISTIQUES						
	Indépendance	Partage			Concurrence	Durée	Formalisation
		D'objectif(s)	D'apports	De résultats			
Harrigan		X					
Ingham		X	X			X	X
Koenig					X		
Dussauge et Garrette	X	X	X		X		
Lyons	X				X		
Parkhe	X	X	X			X	
Lorange et alii			X				
Aliouat	X	X		X	X	X	X
Jolly	X	X	X			X	
Mohr et Spekman	X	X		X			
Gulati	X	X	X			X	
Willcocks et Choi			X	X			
Srinivasa Rangan et Yoshino	X	X		X			
Chan et alii	X		X				
Dickson et Weaver			X				X
Anand et Khanna	X		X				

**Tableau 1.3 : Définitions et caractéristiques de l'alliance.**

Les traits<sup>11</sup> émergeant du tableau sont donc :

- l'indépendance des entreprises concernées,
- leur appartenance au même secteur d'activité,
- le partage d'objectif(s) commun(s), des ressources apportées, des résultats de la coopération (risques et/ou bénéfiques),
- l'inscription dans un intervalle de temps plutôt long et

<sup>11</sup> Il faut noter que le nombre de partenaires impliqués dans l'accord n'apparaît pas dans les définitions étudiées, ce qui est cohérent avec le constat effectué plus haut, puisque celui-ci avait été déduit des objets de recherche ou des exemples utilisés par les auteurs.

- une certaine formalisation (accord « explicite » ou « structuré »).

L'alliance rapproche donc des firmes sans que l'une d'entre elles ne soit absorbée ou scindée. Cette indépendance juridique exprime aussi le maintien d'une autonomie décisionnelle (Parkhe, 1991 ; Aliouat, 1993). Il n'y a pas de prise de contrôle de l'une des firmes sur l'autre, qu'il s'agisse d'un contrôle direct par une participation capitalistique majoritaire ou indirect au travers d'une participation capitalistique minoritaire mais suffisante pour orienter la politique générale de l'une des entreprises par l'autre.

Les firmes appartiennent au même secteur d'activité et peuvent être concurrentes, conformément au positionnement de l'alliance parmi les phénomènes de coopération.

Ce type d'accord implique, par ailleurs, que les entreprises développent un projet commun (Dussauge et Garrette, 1991 ; Aliouat, 1993), en coordonnant leurs compétences, en combinant des ressources, afin d'en partager les bénéfices (Srinivasa Rangan et Yoshino, 1996), de créer conjointement de la valeur (Willcocks et Choi, 1995). Cette interdépendance élevée (Mohr et Spekman, 1994) crée une communauté d'intérêt (Jolly, 1993).

La durée de tels accords est significative aussi : les entreprises s'allient pour un temps plutôt long. Les accords ponctuels sont exclus (Gulati, 1995a).

Enfin, une alliance peut impliquer une certaine formalisation. La mise en commun de ressources, le partage de résultats, le contrôle de la relation doivent être configurés, et cette organisation revêt une certaine forme, explicitée en principe (Ingham, 1990). Une nouvelle entité juridique peut être créée et/ou un contrat rédigé.

Ce recensement nous permet d'adopter une définition construite sur les caractères principaux repérés par ces auteurs.

**Paragraphe 2 : Définition adoptée.**

Notre définition de l'alliance est donc la suivante :

**l'alliance est un accord de coopération entre entreprises indépendantes appartenant au même secteur d'activité qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation.**

L'alliance<sup>12</sup> n'est pas un phénomène singulier, à preuve les nombreuses typologies<sup>13</sup> qui se sont efforcées d'en distinguer les différentes espèces.

### **Section 3 : Typologies et variables principales de l'alliance.**

Recourir à une typologie présente l'intérêt d'affiner une réalité complexe, plurielle, afin de la rendre plus intelligible. Cette technique permet de classer les phénomènes observés selon des caractéristiques plus ou moins fines et de constituer des types auxquels on va agréger la totalité des objets observés. Cette mise en ordre de la réalité constitue une étape vers la compréhension des phénomènes observés.

Plusieurs sortes de types peuvent être ainsi réalisés.

Le type-idéal (Weber, 1965) ne ressort pas d'une moyenne des caractéristiques d'un phénomène observé ni du recensement des attributs communs des différentes variations de ce phénomène, mais procède d'une idéalisation (Aron, 1967). « L'idéaltype est un tableau de pensée, il n'est pas la réalité historique ni surtout la réalité "authentique", il sert encore moins de schéma dans lequel on pourrait ordonner la réalité à titre d'exemplaire. Il n'a d'autre signification que d'un concept limite purement idéal, auquel on mesure la réalité pour clarifier le contenu empirique de certains de ses éléments importants et avec lequel on le compare » (Weber, 1965, p185). La typologie de Richardson (1972), i.e. marché, firme, coopération, par exemple, relève de l'idéal-type.

---

<sup>12</sup> Dans la suite de notre travail, nous utiliserons le terme coopération, puisque générique, pour désigner l'alliance afin d'éviter de trop nombreuses répétitions. Pour la même raison, nous désignerons parfois les firmes alliées sous le vocable de partenaires ou ferons référence au partenariat, comme expressions synonymes.

<sup>13</sup> Les travaux sur les typologies sont plus nombreux que ceux qui donnent une définition de l'alliance...



Le type construit (Becker, 1957) ordonne, quant à lui, les faits pour les comparer et ainsi permettre de prédire avec une certaine probabilité les événements (Grawitz, 1996). Les travaux de Garrette et Dussauge (1991, 1995a), de Jolly (1997a), de Doz et Hamel (1998) en constituent des illustrations.

Une typologie peut être systématique (Lazarsfeld<sup>14</sup>, 1961) dans le sens où elle proposera des relations entre les caractéristiques ordonnées d'un même type. Les typologies proposées par Root (1988) en sont des exemples.

La pluralité des démarches typologiques se traduit encore par des choix méthodologiques différents : qualitatives (e.g., Doz et Hamel, 1998) ou statistiques (e.g., Dussauge et Garrette, 1991).

Certaines taxinomies sont très succinctes et ne combinent que deux variables : ainsi, celle de Lorange et alii (1992) (figure 1.2).

		Les ressources amenées par les partenaires sont suffisantes pour une	
		Opération de court terme	Adaptation de long terme
Les ressources retirées par les partenaires	Vont aux partenaires	Pool ad hoc	consortium
	Restent dans l'alliance	JV de projet	JV "épanoui" (full-blown jv)

**Figure 1.2 : Types d'alliances stratégiques, Lorange, Roos et Simcic Brønn (1992).**

D'autres sont plus complexes, à l'instar de celle de Garrette et Dussauge (1995a) qui énonce pour chaque type identifié les effets de la coopération sur le devenir de l'accord lui-même, sur les partenaires et sur le secteur (tableau 1.4).

<sup>14</sup> Cité par Grawitz (1996, p370).

Partie I - Chapitre 1

	Alliances de co-intégration	Alliances de pseudo-concentration	Alliances complémentaires
définition	des firmes concurrentes développent ou/et fabriquent un élément ou un composant commun qui sera intégré dans leurs produits propres	un consortium d'entreprises concurrentes développe, fabrique et commercialise un produit en commun aux firmes partenaires	sur un marché où elle est déjà implantée, une firme commercialise un produit initialement développé par une entreprise concurrente
objectif	atteindre la taille critique sur une fonction ou un composant sans faire appel à un fournisseur extérieur	atteindre la taille critique sur le secteur d'activité en évitant la concentration en bonne et due forme	exploiter la complémentarité des apports en évitant à chaque firme d'investir dans des actifs identiques à ceux du partenaire
effets sur la concurrence	la concurrence subsiste sur les produits finaux	la concurrence disparaît sur le produit commun	la concurrence frontale est évitée par la différenciation du produit concerné vis-à-vis des produits de l'allié distributeur
organisation la plus fréquente	répartition des travaux de recherche et développement entre alliés et fabrication dans une usine commune	projet en coopération découpé en sous-ensembles dont le développement et la production sont répartis entre alliés. Parfois, commercialisation confiée à une filiale commune	chaque allié effectue les tâches supportées par les actifs qu'il maîtrise. Parfois, la fabrication ou la commercialisation sont faites par une filiale commune
industries les plus fréquentes	automobile, informatique	aérospatial, armement	télécommunications, automobile
exemples	Moteur V6 PRV Renault-VW	Concorde, Airbus	GM-Toyota (Nummi) Matra-Renault (Espace)
évolution et issue de l'alliance	- fin naturelle à l'issue du projet - rupture, prématurée	accord prolongé ou renouvelé	- accord prolongé ou renouvelé - reprise du projet par l'un des partenaires
conséquences stratégiques pour les partenaires	sans conséquence stratégique	affaiblissement de la situation stratégique de tous les partenaires	conséquences stratégiques déséquilibrées
impact sur la concurrence	sans effet	limitation de la concurrence	renforcement de la concurrence

**Tableau 1.4 : Typologie des alliances stratégiques : une synthèse, adaptée de Garrette et Dussauge (1995a).**

La grande richesse du champ d'observations que constituent les alliances explique sans doute le grand nombre de typologies qui ont été élaborées.

Sans ne prétendre aucunement à l'exhaustivité, nous en avons examiné 28<sup>15</sup>. Ruffio et alii (1999) ont relevé 35 typologies dans la littérature francophone, dont certaines sont bien sûr communes avec celles sur lesquelles nous avons travaillé (8 sur 28).

Ce constat arithmétique invite à se pencher sur ces travaux, ce qui nous permettra de faire ressortir de ces compositions typologiques les variables principales de l'alliance. Ce travail ne prend donc pas appui sur l'étude d'un quelconque terrain à partir duquel nous induirions (ou déduirions) une classification des phénomènes observés. L'objectif est ici a contrario. Il s'agit d'identifier les caractères singuliers, i.e. les "valeurs" substantielles que les phénomènes peuvent prendre, à partir des constructions classificatoires de plusieurs auteurs.

L'utilisation de ces typologies se heurte cependant a priori à un obstacle. Certaines d'entre elles traitent de l'alliance dans une acception plus ou moins différente de celle que nous avons adoptée. Ces divergences ne facilitent pas, en principe, un travail de synthèse autorisant l'appréhension des principales versions d'un phénomène qu'il faut voir plus comme un « véhicule structurel qui peut supporter une variété de missions stratégiques » que comme une stratégie en tant que telle (Zajac, 1998, p321). Mais en l'occurrence, la différence entre notre définition et la circonscription de la notion par les auteurs de ces typologies ne nuit pas à l'utilisation de leurs travaux (sauf pour l'étude de Das et Teng, 2000) : soit ils intègrent notre définition, e.g. la typologie de Jolly (1997a) qui fait référence à des alliances symbiotiques conclues entre client-fournisseur ou entre entreprises concurrentes, soit il est possible de ne pas prendre en compte la partie de leurs résultats portant sur une acception différente de la nôtre, e.g. la typologie de Leclère et Elis (1993) en ce qui concerne les stratégies d'impartition, ou celle de Paturel (1997) pour ce qui a trait aux filiales communes entre firmes non concurrentes.

Les typologies étudiées seront exposées dans un tableau synoptique ; puis la synthèse de leurs différentes variables permettra de faire apparaître les caractéristiques principales qu'une alliance peut posséder.

---

<sup>15</sup> Certaines proviennent des mêmes auteurs (e.g., Root, 1988 ; Urban et Vendemini, 1994).

**Paragraphe 1 : Présentation des typologies.**

L'ensemble des typologies analysées est présenté dans le tableau suivant (1.5), par auteur, en précisant, quand l'information était donnée, les variables utilisées, les types identifiés, les spécificités du champ observé et (succinctement) la méthode de construction :

Auteurs	Variables	Identification des types	Champ observé	Méthode de construction
Killing (1982, 1983)	mode de contrôle des partenaires sur le joint-venture	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parent dominant</li> <li>- partage</li> <li>- indépendance</li> </ul>	37 JV dont l'un des parents est nord-américain ou ouest-européen et l'autre une firme locale	Etudes de cas
Dussauge, Garrette et Ramanantsoa (1988)	place de la technologie dans la coopération : - monnaie d'échange - objectif de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alliance de complémentarité</li> <li>- alliance préconcurrentielle</li> <li>- collaboration industrielle</li> </ul>	Alliances technologiques	Etudes de cas
Hennart (1988)	similitude ou non des mouvements stratégiques des partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alliance d'échelle</li> <li>- alliance de liaison</li> </ul>		Etudes de cas

## Partie I - Chapitre 1

Killing (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- configuration juridique</li> <li>- rôle joué par chaque partenaire</li> <li>- étendue de la collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- JV traditionnel :</li> <li>. JV indépendant</li> <li>. parent dominant</li> <li>. management disjoint</li> <li>. management partagé</li> <li>- Alliance non capitalistique :</li> <li>. alliance verticale</li> <li>. activités coordonnées</li> <li>. activités partagées</li> <li>. activités multiples</li> <li>- Alliance avec participation minoritaire :</li> <li>. participation passive</li> <li>. participation avec collaboration sur une activité</li> <li>. participation avec collaboration multiple</li> </ul>	Secteur automobile	Etudes de cas
Nueno et Oosterveld (1988)	accès à un marché ou à une technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alliance verticale</li> <li>- alliance horizontale</li> </ul>		
Root (1988)	nationalité : <ul style="list-style-type: none"> <li>- uninationales</li> <li>- binationales</li> <li>- multinationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alliance domestique</li> <li>- alliance internationale</li> </ul>	Alliances internationales conclues par une firme nord-américaine	Etudes de cas
Root (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- configuration juridique</li> <li>- place sur la chaîne de valeur</li> </ul>	Types non nommés : 10 variations possibles La variable 'configuration juridique' a deux valeurs (contrat, JV capitalistique) La variable 'place sur la chaîne de valeur' a 5 valeurs (R&D, matières premières et/ou composants, assemblage, marketing, distribution)	Alliances internationales conclues par une firme nord-américaine	Etudes de cas
Root (1988)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- risque fiduciaire</li> <li>- exposition aux risques environnementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accord de coopération</li> <li>- JV minoritaire</li> <li>- JV égalitaire</li> <li>- JV majoritaire</li> </ul>	Alliances internationales conclues par une firme nord-américaine	Etudes de cas

Partie I - Chapitre 1

Root (1988)	- mission dominante - étendue géographique	Types non nommés La variable 'mission' a 3 valeurs (acquisition technologique, acquisition de composants, pénétration d'un marché) La variable 'étendue géographique' prend 3 valeurs (pays d'origine, pays étranger, marchés régionaux / globaux)	Alliances internationales conclues par une firme nord-américaine	Etudes de cas
Root (1988)	- participation capitalistique (minoritaire, égalitaire ou majoritaire) - pouvoir relatif de négociation (inférieur, équivalent, supérieur)	Types non nommés Les différents degrés de contrôle sont ordonnés (très faible, faible, partagé, fort, très fort)	Alliances internationales conclues par une firme nord-américaine	Etudes de cas
Ingham (1990)	position concurrentielle	- alliance globale - alliance multidomestique	Alliances internationales	Etudes de cas
Dussauge et Garrette (1991) * 16	plusieurs variables, dont : - configuration - organisation des tâches - secteur - fonctions concernées - nationalité	- alliance de co-intégration - alliance de pseudo-concentration (ou additive) - alliance de complémentarité		Analyse statistique de près de 200 alliances
Lorange, Ross et Simcic Brønn (1992)	- ressources apportées - ressources retirées	- consortium - pool ad hoc - joint-venture de projet - joint-venture "épanoui"	67 Alliances norvégiennes et suédoises 7 Alliances japonaises 10 Alliances américaines	Etudes de cas (1989)
Hagedoorn (1993)	complexité des objectifs poursuivis : - objectif pluriel : e.g. accès à un marché et à une technologie - objectif unidimensionnel	- arrangement contractuel - arrangement complexe	Alliances technologiques	Analyse statistique de 4192 alliances conclues dans les années 80.
Leclère et Elis (1993) *	- configuration juridique - logique économique	- stratégie d'impartition - stratégie quasi-syndicale - stratégie partenariale - stratégie intégrative	PME de la région Champagne-Ardenne, dans le secteur agro-industriel surtout	Démarche inductive, à partir d'études de cas et d'une revue de presse
Nauelleu (1993)	- configuration juridique - objectif stratégique - objectif socio-politique	- joint-venture à capitaux stratégiques - joint-venture à capitaux obligés	Alliances internationales	Etudes de cas

<sup>16</sup> Ce symbole désigne les typologies communes avec celles de l'étude de Ruffio et alii (1999).

## Partie I - Chapitre 1

Garrette et Quélin (1994) <sup>17</sup> *	plusieurs variables, dont : - répartition des tâches - configuration juridique - objet de l'accord - nationalité	- accord commercial géographique - consortium de R&D - coopération pluridimensionnelle - JV total	Industrie des télécommunications	Analyse statistique
Urban et Vendemini (1994) *	représentation matricielle de l'entreprise (au niveau de la société –structure juridique qui combine des activités et mobilise pour chacune d'elles des fonctions-, au niveau des activités sur lesquelles l'entreprise est en concurrence et au niveau des fonctions qui correspondent aux principales phases de création de la valeur ajoutée)	- coopération d'adaptation (assurer une position concurrentielle à chaque activité) - coopération fonctionnelle (rationaliser la gestion des fonctions) - coopération de coordination (harmoniser la gestion du portefeuille d'activités)	Entreprises européennes	Analyse statistique à partir de questionnaires allemands et italiens
Urban et Vendemini (1994) *	nature des accords : - objet - forme juridique	11 formes d'accord (contrat de recherche, recherche en commun, achats en commun, sous-traitance – produits/services incorporés -, contrat d'ingénierie, fabrication en commun, licence de brevet, contrat de communication de savoir-faire, licence de marque, consortium – commercialisation en commun -, accords de distribution)	Entreprises européennes	Analyse statistique à partir de questionnaires allemands et italiens
Urban et Vendemini (1994) *	Supports juridiques	- filiale commune - GIE - société en participation - contrat - groupement momentané d'entreprises	Entreprises européennes	Analyse statistique à partir de questionnaires allemands et italiens
Dussauge et Garrette (1995)	répartition des tâches communes	- R&D - projet non-structuré - projet semi-structuré - JV d'ensemble	Industries aérospatiales et de la défense (1950-1990)	Analyse statistique de 63 coopérations
Bouayad (1996)	- nombre de fonctions impliquées - durée	- alliance tactique - alliance stratégique		Etudes de cas

<sup>17</sup> Cette typologie est inspirée des travaux de Williamson (1975, 1985) et insère différentes formes d'alliance entre les deux pôles extrêmes du marché et de la hiérarchie, avec des interactions organisationnelles croissantes à mesure que l'on se rapproche du pôle hiérarchie.

Partie I - Chapitre 1

Puthod (1996) *	<ul style="list-style-type: none"> <li>- degré de motricité lié aux ressources mises en jeu :</li> <li>. capacité à faire évoluer ses ressources</li> <li>. complexité des ressources</li> <li>. spécificité des ressources</li> <li>. incidence concurrentielle</li> <li>- degré de dépendance par rapport au partenaire :</li> <li>. caractère essentiel de la relation</li> <li>. substituabilité des alliés</li> <li>. concentration du flux d'affaires</li> <li>. configuration de l'alliance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alliance de préservation</li> <li>- alliance de symbiose</li> <li>- alliance en transition</li> <li>- alliance d'implémentation</li> </ul>	Alliances de PME	Analyse statistique de 73 accords mettant en jeu au moins une PMI
Srinivasa Rangan et Yoshino (1996)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- interface organisationnelle</li> <li>- potentialité de conflit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alliance pré-compétitive</li> <li>- alliance pro-compétitive</li> <li>- alliance compétitive</li> <li>- alliance non-compétitive</li> </ul>	Secteurs automobile, électronique, télécommunication	Etudes de cas
Jolly (1997a) *	nature des apports	<ul style="list-style-type: none"> <li>- échelle</li> <li>- symbiose</li> </ul>		Etudes de cas
Paturel (1997) *	- orientations du développement conjoint	Filiales communes de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- concentration</li> <li>- co-intégration</li> <li>- pseudo-concentration</li> </ul>	Filiales communes	Plusieurs milliers de cas
Sakakibara (1997)	hétérogénéité des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>- partage des coûts</li> <li>- partage des savoirs</li> </ul>	Recherche & Développement	398 alliances japonaises de R&D subventionnées par le gouvernement
Doz et Hamel (1998)	création de valeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- ressources apportées</li> <li>- apprentissage et internalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- co-option</li> <li>- co-spécialisation</li> <li>- apprentissage</li> </ul>		Etudes de cas

Tableau 1.5 : Ensemble des typologies étudiées.



## Paragraphe 2 : Les variables principales de l'alliance.

Le recensement des variables utilisées par les auteurs dans la construction de leur(s) typologie(s) nous permet d'en repérer les principales par rapprochement ou correspondance (tableau 1.6).

Auteurs	Variables	Correspondances
Killing (1982, 1983)	mode de contrôle des partenaires sur le joint-venture	P
Dussauge, Garrette et Ramanantsoa (1988)	place de la technologie dans la coopération : - monnaie d'échange - objectif de la coopération	A O
Hennart (1988)	similitude ou non du mouvement stratégique des partenaires	A
Killing (1988)	- configuration juridique - rôle joué par chaque partenaire - étendue de la collaboration	J I
Nueno et Oosterveld (1988)	accès à un marché ou à une technologie	O
Root (1988)	nationalité : uninationales, binationales, multinationales	N
Root (1988)	- configuration juridique - place sur la chaîne de valeur	J O
Root (1988)	- risque fiduciaire - exposition aux risques environnementaux	P A & I
Root (1988)	- mission dominante - étendue géographique	O N
Root (1988)	- participation capitalistique (minoritaire, égalitaire ou majoritaire) - pouvoir relatif de négociation (inférieur, équivalent, supérieur)	J P
Ingham (1990)	position concurrentielle	O
Dussauge et Garrette (1991)	plusieurs variables, dont : configuration, organisation des tâches, secteur, fonctions concernées, nationalité	J, I, N
Lorange, Ross et Simcic Brønn (1992)	- ressources apportées - ressources retirées	A O
Hagedoorn (1993)	complexité des objectifs poursuivis : - objectif pluriel : e.g., accès à un marché et à une technologie - objectif unidimensionnel	I & O
Leclère et Elis (1993)	- configuration juridique - logique économique	J A, O
Naulleau (1993)	- configuration juridique - objectif stratégique - objectif socio-politique	J O (N)
Garrette et Quélin (1994)	plusieurs variables, dont : répartition des tâches, configuration juridique, objet de l'accord, nationalité	I, J, O, N
Urban et Vendemini (1994)	représentation matricielle de l'entreprise (au niveau de la société – structure juridique qui combine des activités et mobilise pour chacune d'elles des fonctions -, au niveau des activités sur lesquelles l'entreprise est en concurrence et au niveau des fonctions qui correspondent aux principales phases de création de la valeur ajoutée)	I

## Partie I - Chapitre 1

Urban et Vendemini (1994)	nature des accords : - objet - forme juridique	O J
Urban et Vendemini (1994)	supports juridiques	J
Dussauge et Garrette (1995)	répartition des tâches communes	I
Bouayad (1996)	- nombre de fonctions impliquées - durée	I
Puthod (1996)	- degré de motricité lié aux ressources mises en jeu : . capacité à faire évoluer ses ressources . complexité des ressources . spécificité des ressources . incidence concurrentielle - degré de dépendance par rapport au partenaire : . caractère essentiel de la relation . substituabilité des alliés . concentration du flux d'affaires . configuration de l'alliance	A       P
Srinivasa Rangan et Yoshino (1996)	- interface organisationnelle - potentialité de conflit	I P
Jolly (1997a)	nature des apports	A
Paturel (1997)	orientations du développement conjoint	O
Sakakibara (1997)	hétérogénéité des compétences	A
Doz et Hamel (1998)	création de valeur : - ressources apportées - apprentissage et internalisation	A P

**Légende :**

A : nature des apports  
I : interaction organisationnelle  
J : configuration juridique  
N : nationalité  
O : objet / chaîne de valeur  
P : rapport avec le partenaire

**Tableau 1.6 : Recensement des variables typologiques et correspondances.**

Six variables principales ont donc été identifiées.

- La variable “configuration juridique“ (J) revient plusieurs fois, en tant que telle ou au travers de la participation capitalistique.

Cette configuration est soit contractuelle, soit capitalistique (filiale commune), soit mixte (prise de participation, création d'un G.I.E., ...).

La variable portant sur l'autonomie laissée par les partenaires au joint-venture (indépendance du joint-venture, ressources laissées dans l'alliance) est peu fréquente et apparaît surtout dans les travaux portant sur les joint-ventures sociétaires. Dans les alliances contractuelles, de par la configuration même de l'accord, la question de l'indépendance de la coopération par rapport aux partenaires semble moins significative. C'est pourquoi cette variable, sous-dimension de la variable "configuration juridique" n'apparaît pas en elle-même dans notre synthèse : elle n'est qu'une variable secondaire.

- La variable, que nous qualifierons d' "interaction organisationnelle" (I), regroupe celles concernant le rôle joué par les partenaires dans la coopération, l'étendue de leur collaboration, l'organisation des tâches, les fonctions concernées, ainsi que celle relative à la complexité de l'objet qui renvoie partiellement à l'organisation de la coopération, et celle relative à la lecture matricielle (activité, fonction, société) qui traite de l'étendue de la coopération.

Ainsi, l'interaction organisationnelle peut être plus ou moins étendue : allant du simple échange à la réalisation d'un objectif commun (Killing, 1988), portant seulement sur des composants ou sur des produits complets (Garrette et Dussauge, 1991), pouvant donc être plus ou moins complexe (Hagedoorn, 1993).

- La variable "nature des apports" (A) est présente dans plusieurs typologies, soit telle quelle, soit de façon connexe (nature des ressources, hétérogénéité des compétences). Cette variable renvoie à l'objectif dévolu à l'alliance : économie sur les coûts ou économie sur les compétences.

Dans les alliances d'échelle, les partenaires présentent des profils similaires et cherchent à accumuler des ressources de même nature dans le but, soit d'atteindre une taille efficiente ou une certaine masse critique (inaccessible dans une stratégie autonome), soit d'économiser et du temps et des ressources, tandis que dans les alliances de symbiose, ils ont des profils différenciés et cherchent à combiner des ressources différentes, détenues de manière dissymétrique, ce qui leur permet d'avoir accès aux actifs spécifiques de l'autre.

Ainsi, les travaux de Hennart (1988), de Jolly (1997a), de Dussauge et Garrette (1991, ...), de Doz et Hamel (1998) et dans une moindre mesure ceux de Sakakibara (1997) insistent-ils sur la nature des actifs apportés pour constituer l'accord. Ces actifs peuvent être identiques (alliance d'échelle) ou différents (alliance de complémentarité ou de symbiose).

- La variable "nationalité" (N) est utilisée dans certains travaux explicitement ou partiellement dans les études portant sur les joint-ventures internationaux (e.g., étendue géographique, ...).

Cette variable est à la fois rudimentaire (quelle nationalité ont les partenaires : identique ou différente ?) et sophistiquée dans la mesure où elle renvoie à des choix ou à des contraintes de développement international que nous avons affectés à la variable suivante.

- La variable "objet / chaîne de valeur" (O) rassemble les variables traitant de l'accès à un marché (que cela soit pour les alliances internationales dans une optique globale ou locale, stratégique ou contrainte) ou à une technologie, de la production de composants ou de produits finaux (i.e. objet de l'accord).

Elle exprime généralement la place de l'output de la coopération sur la chaîne de valeur des partenaires (amont, aval). Cette place n'est pas négligeable. L'alliance que l'on a définie comme une relation de coopération entre firmes appartenant au même secteur d'activité peut produire différents effets sur le jeu concurrentiel entre ces firmes. La concurrence sur les produits finaux continue à s'exprimer, quand il s'agit de l'élaboration commune de produits intermédiaires ou de composants, est supprimée (sans qu'il s'agisse d'une entente interdite) dans l'hypothèse de la fabrication d'un produit totalement commun, ou est maintenue si ce produit est ensuite distribué séparément par chacun des partenaires (Garrette et Dussauge, 1995a). Quant à l'accès à un marché (étranger), il s'opère en principe avec des produits finaux. Néanmoins, cette variable reste trop générale pour appréhender les différences de nature de l'internationalisation, ce qui peut ne pas constituer un handicap important dans la mesure où les joint-ventures contraints sont conclus avec des partenaires locaux

n'appartenant pas forcément au même secteur d'activité. Par ailleurs, la nature de l'internationalisation n'est pas spécifique aux alliances, mais concerne plus généralement la problématique du développement international des firmes (cf. Porter, 1987).

- La variable "rapports entre les partenaires" (P) cherche à traduire le pouvoir relatif de négociation, les modes de contrôle (dominant, partagé), le risque fiduciaire, les potentialités de conflit, la dépendance, l'apprentissage de l'un au détriment de l'autre ... Cette variable est importante pour caractériser les alliances, puisque ces coopérations mettent en présence des firmes autonomes qui collaborent, mais dont les intérêts sont à la fois divergents et convergents...

Ce rapport avec l'autre peut être équilibré ou déséquilibré. Il est à noter que cette variable n'est pas aisée à opérationnaliser, la plupart des études qui l'utilisent n'ont pas fait l'objet de mise en œuvre. Seuls les aspects 'modes de contrôle' (dans les joint-ventures sociétaires) et 'dépendance' semblent pouvoir être mesurés. Les autres sont difficilement évaluable. Faut-il réduire cette variable aux deux premiers items cités ?

Quelques variables utilisées par les auteurs ont dû être réparties entre au moins deux des variables principales identifiées.

Ainsi, la variable "complexité de l'objet" renvoie à la fois à l'organisation de la coopération et à la nature de l'output (plutôt amont, plutôt aval).

Les variables portant sur les joint-ventures internationaux ont été classées sous les variables principales "nationalité" et "nature de l'output" (accès à un marché).

La variable "exposition aux risques environnementaux" renvoie à la nature des apports (l'impact des changements environnementaux est fonction de la taille des actifs amenés) et à l'interaction organisationnelle (puisque ces risques augmentent avec l'importance de la collaboration).

La variable "logique économique" (optimisation ou développement), à la lecture de l'article de Leclère et Elis (1993), fait référence à l'interaction organisationnelle (mise

en commun de fonctions), à la nature des actifs<sup>18</sup> (similaires ou non) et à la nature de l'output (amont, aval).

Enfin, la variable "secteur" (d'activité) et celle de la durée n'ont pas été prises en considération : la définition de l'alliance que nous avons adoptée (firmes appartenant au même secteur, durée plutôt conséquente) les exclut d'elle-même.

Les principales variables qui caractérisent une alliance peuvent ainsi être présentées sous la forme d'un tableau (1.7), afin de permettre d'éventuelles comparaisons ... :

<b>Variables</b>	<b>Modalités</b>	Alliance x	Alliance y	Alliance z		
Configuration juridique	Société commune					
	Contrat					
	Formule mixte					
Interaction organisationnelle	Etendue					
	Restreinte					
Nature des apports	Identique					
	Différente					
Output / Chaîne de valeur	Amont					
	Aval					
Nationalité	Identique					
	Différente					
Rapports entre partenaires	Equilibrés					
	Déséquilibrés					

**Tableau 1.7 : Variables principales d'une alliance.**

<sup>18</sup> Les auteurs reconnaissent d'ailleurs que cette dimension de leur typologie renvoie fortement à la distinction « entre alliances de similitude ou d'échelle d'une part, et alliances de complémentarité ou de liaison d'autre part » (p64), même si complémentarité et effet d'échelle se retrouvent respectivement aussi dans les stratégies d'optimisation et dans les stratégies de développement.

Au fil de ce chapitre, l'alliance a été distinguée de l'ensemble des phénomènes de coopération, puis définie, et, enfin, certaines de ses variables ont été identifiées.

Ainsi, nous pouvons écrire qu'elle est une coopération entre un petit nombre d'entreprises indépendantes, concurrentes ou potentiellement concurrentes, de même nationalité ou non, qui mettent plus ou moins en commun des ressources, identiques ou différentes, de façon plus ou moins complexe et étendue, en nouant entre elles des liens capitalistiques et/ou contractuels, en vue de réaliser ensemble un objectif commun et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation.

Dans un premier temps, la revue de littérature sur la gestion des alliances nous a aidé à mieux qualifier l'alliance.

Le chapitre suivant tâchera d'ordonner cette littérature autour des trois pôles de problématiques que nous y avons identifiés.

## CHAPITRE 2

### L'ALLIANCE ET SA GESTION DANS LA LITTÉRATURE : TROIS PÔLES DE PROBLÉMATIQUES.



Le développement, dans les années quatre-vingt, des alliances entre firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes, a fait l'objet de plusieurs études cherchant à en comprendre les causes et proposant ainsi un certain nombre de facteurs explicatifs (e.g., Christelow, 1987 ; Harrigan, 1987 ; Morris et Hergert, 1987 ; Hennart, 1988 ; ... ; Swan et Ettlie, 1997 ; Folta, 1998 ; Freidheim, 1999 ; Ahuja, 2000 ; Reuer et Koza, 2000). Mais les questions qui intéressent dorénavant la grande majorité des travaux sont celles des "comment ?" : "comment les alliances se créent-elles ?", "comment fonctionnent-elles ?", "avec quelle réussite ?", "quels risques ?" ... , et fournissent une littérature très abondante. Si sa revue ne peut prétendre à l'exhaustivité, elle doit néanmoins permettre d'ordonner les problématiques de gestion afférentes à l'alliance, afin de mieux en saisir les particularités.

Une première lecture rapide permet d'identifier deux types d'analyses : d'une part, des textes prescriptifs, ne s'appuyant sur aucune étude empirique explicite et présentant des recettes en matière de gestion des alliances et, d'autre part, des analyses descriptives, normatives aussi parfois (e.g., Lyles, 1987), supportées par des études quantitatives (e.g., Dussauge et Garrette, 1991) ou qualitatives (e.g., Doz, 1996).

L'article de Kanter (1994), intitulé « de l'art de l'alliance », est significatif de la première catégorie. L'auteur, au travers d'une comparaison anthropomorphique, rapproche l'alliance entre entreprises du mariage, et en décrit le cycle de vie, dont le succès repose sur huit "I"<sup>1</sup>.

Le ton de ces écrits dénote parfois de la "paranoïa", puisque l'attention du lecteur (et du manager) est attirée sur la fausse collaboration entre partenaires qui cache en réalité une compétition déguisée et d'autant plus dangereuse (Hamel et alii, 1989 ; Ramanantsoa et de Clercq, 1993 ; Carlin et alii, 1995). Un « *hidden agenda* », dont l'objectif serait de phagocyter son allié, victime de la ruse du cheval de Troie, y est dénoncé.

---

<sup>1</sup> Individualité (chaque partenaire est fort), Importance (la coopération s'inscrit dans la stratégie des partenaires), Interdépendance (chacun a besoin de l'autre), Investissement (chacun investit dans l'autre), Information (la communication est raisonnablement ouverte), Intégration (les partenaires travaillent ensemble), Institutionnalisation (formalisation claire de la relation) et Intégrité (chacun est loyal envers l'autre).

Ces réflexions sont à contextualiser. Elles sont surtout inspirées par l'étude de joint-ventures nippo-américains conclus dans une période de fortes performances des entreprises japonaises et d'importants investissements directs aux États-Unis, entreprises dont les succès résidaient dans leurs modes de fonctionnement différents des entreprises occidentales (Imai et Itami, 1984). Il convient donc en ce domaine de ne pas confondre mythes et réalités (Turpin, 1993). D'ailleurs, la métaphore du cheval de Troie semble avoir fait place depuis à celle du « cheval de trait » (Hennart et alii, 1999) !

De façon synoptique (figure 1.3), le contenu de la littérature sur la gestion des alliances peut être regroupé autour de trois pôles d'étude<sup>2</sup> : la constitution de l'alliance (section 1), son pilotage (section 2) et enfin sa performance (section 3).

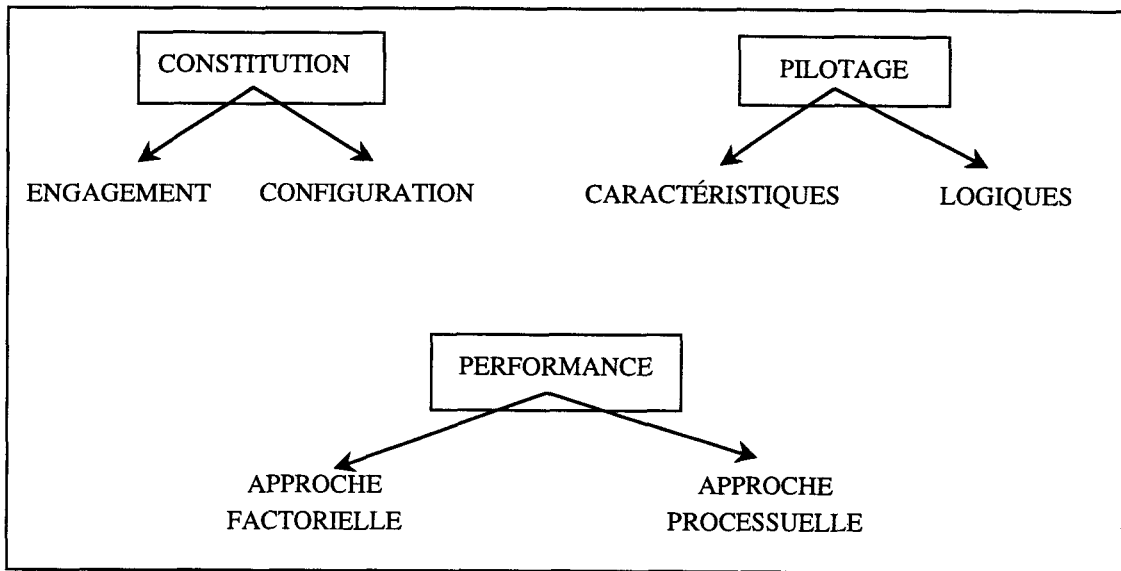
Le premier pôle traite de l'engagement dans la démarche d'alliance et de sa configuration, la négociation entre les futurs partenaires permettant de passer de l'un à l'autre.

Le deuxième aborde les caractéristiques d'un tel comportement stratégique et ses logiques de pilotage.

Enfin, le troisième renvoie, d'une part, à ce qu'il convient de mesurer et comment et, d'autre part, aux prescriptions en la matière, selon une approche factorielle ou processuelle.

---

<sup>2</sup> Gulati (1998) identifie cinq clés pour l'étude des alliances : la formation, le choix d'une structure de gouvernance, la dynamique évolutive, la performance et les effets sur les partenaires. Ces cinq clés sont présentes dans notre classification.



**Figure 1.3 : La littérature sur la gestion des alliances : trois pôles de problématiques.**

## **Section 1 : La constitution de l'alliance.**

La constitution de l'alliance est un processus qui comprend deux phases : une phase initiale d'engagement dans une démarche partenariale, puis une phase de configuration de l'accord auquel les parties désirent aboutir.

### **Paragraphe 1 : L'engagement.**

La décision de constituer une alliance est un processus managérial et organisationnel (Tallman et Shenkar, 1994). Celui-ci est influencé par des facteurs individuels et sociaux (Dickson et Weaver, 1997). Il est déterminé par les ressources réticulaires de la firme, i.e. par celles qu'elle développe au fil de ses expériences de coopération au sein des réseaux dans lesquels elle est positionnée (Gulati, 1999), voire par les relations nouées entre différents dirigeants (Gulati et Westphal, 1999).

Cet engagement doit s'appuyer sur la connaissance des forces et faiblesses de l'entreprise (Kanter, 1994) qui cherche à s'allier, ainsi que sur la précision de l'objectif poursuivi dans l'alliance.

Il repose par ailleurs sur l'évaluation des potentialités du futur partenaire (Devlin et Bleackley, 1988), de sa position compétitive – est-il leader, suiveur ou nouvel entrant ? - (Doz et Hamel, 1998). Cette appréciation porte à la fois sur les caractéristiques indispensables qu'il doit posséder et sur l'impact de l'accord sur sa position stratégique à terme (Desreumaux, 1993).

La sélection du futur partenaire est donc fondamentale (Borys et Jemison, 1989). La similarité des profils en termes de taille, de ressources financières et d'actifs techniques serait déterminante (Hladik, 1988). Les projets de chacune des firmes doivent être congruents (Jolly, 1995a), et ce d'autant plus que l'alliance est une recherche de complémentarité (Brouthers et alii, 1995) : des similitudes, des compatibilités entre les processus de gestion, les principes et valeurs sont indispensables. De fortes différences de taille, de culture d'entreprise peuvent être préjudiciables, expliquant ainsi que les

accords entre grandes entreprises et P.M.E. soient aléatoires (Doz, 1988), à moins qu'ils ne procèdent d'une démarche délibérée de la part des entreprises de taille moyenne (Adam-Ledunois, 1999). Autrement dit, le futur partenaire doit être suffisamment différent pour présenter un intérêt (en termes de source de valeur), cette différence pouvant très bien être réduite dans les alliances d'échelle à quelques caractéristiques techniques ou financières, mais suffisamment proche afin de permettre une collaboration efficace, comme l'ont constaté d'ailleurs Chung et alii (2000) dans leur étude des syndicats de banques aux États-Unis<sup>3</sup>.

Au delà de l'engagement dans l'alliance, sa configuration est essentielle.

Pour traduire le premier dans la seconde, la négociation peut être longue et difficile (Ohmae, 1989), « subtile et sophistiquée » (James, 1992, p72) : « la construction d'une alliance est un processus progressif de séduction, de compréhension réciproque, de négociation » (Guth, 1998, p125).

La configuration définit l'espace et le temps, les éléments apportés et retirés et, bien sûr, la structure de l'alliance.

## **Paragraphe 2 : La configuration.**

L'espace de l'accord est constitué par son objet : sa zone géographique, les services des organisations impliqués, les lignes de produits, la technologie amenée ou développée (Ramanantsoa et de Clercq, 1993). La précision de cet objet s'inscrit bien sûr dans l'énoncé de l'objectif visé par l'accord, celui-ci étant à distinguer des finalités poursuivies par chacun des partenaires qui doivent donc être conciliées (Borys et Jemison, 1989).

---

<sup>3</sup> Les alliances dans ce secteur d'activité se sont plutôt conclues entre firmes aux compétences complémentaires, mais au statut identique, et possédant une expérience en la matière.

Le temps de l'alliance est fonction, en principe, de son objet et sera donc à durée déterminée. Mais la structure adoptée participe aussi à la détermination de ce temps. Une configuration capitalistique (constitution d'une filiale commune ou prise de participation) donne a priori à une alliance une durée plus longue.

La nature des apports effectués et les résultats escomptés doivent être explicités.

Ainsi, qu'ils soient matériels ou immatériels, techniques ou financiers, il est impératif de veiller à la qualité des inputs du partenaire afin qu'ils ne soient pas inférieurs à ce qu'il est en mesure d'amener (Shaughnessy, 1995). Il faut donc inventorier et valoriser ces apports (Jolly, 1995a ; Lévi et alii, 1996). Quand ils sont technologiques, les droits d'utilisation sont à préciser. Ces apports représentent la garantie de l'engagement de chacun et la part de risque qu'il est prêt à supporter a priori dans l'aventure commune. Leur spécification contribue donc à la répartition claire et équivalente des risques (Brouthers et alii, 1995). Quand ces inputs sont intangibles, leur appropriation sans contrepartie par l'autre peut s'avérer difficile à contrôler et nécessite de ce fait des parades qui, pour la plupart, ressortissent au mode de structuration établi.

Cette structuration doit ainsi répondre aux enjeux relatifs aux modalités de contrôle de l'alliance et du partenaire dans l'alliance, aux mécanismes d'évaluation du fonctionnement et des résultats de l'accord (Desreumaux, 1993). Elle doit permettre de formaliser clairement la relation entre les partenaires en termes de résolution des conflits, de partage des responsabilités, de révision des engagements réciproques, de modalités de sortie, de terminaison de l'accord, dont l'imprévision peut se révéler problématique, surtout en cas de disparition du partenaire ou de son infidélité, dans l'occurrence où il conclurait ultérieurement un accord avec une autre firme (Singh et Mitchell, 1996). Elle traduit aussi la relation entre l'alliance et les alliés, et notamment le degré d'autonomie de la première vis-à-vis des seconds, en référence à un modèle de coopération plus ou moins entrepreneurial (Naulleau et Vasseur, 1998).

Le choix entre une formalisation contractuelle et/ou<sup>4</sup> capitalistique est l'une des plus importantes décisions que les futurs partenaires ont à effectuer (Killing, 1988 ; Teece, 1992).

Ce choix de la formalisation détermine, entre autres, la structure organisationnelle, les processus opérationnels et les mécanismes de contrôle, dont Gulati et Singh (1998) ont noté qu'ils étaient davantage hiérarchiques lorsqu'au moment de la formation de l'alliance, les coûts de coordination à venir apparaissaient importants.

Il doit être effectué en fonction d'un certain nombre d'impératifs propres à l'alliance : l'indépendance fondamentale des firmes et leur interdépendance ponctuelle, la nature des complémentarités, l'étendue de la coopération, la facilitation de l'apprentissage de la relation, la prémunition contre les comportements opportunistes, voire les contraintes légales, qu'elles soient de politique économique (obligation de création d'une filiale commune avec une entreprise locale) ou juridiques (avantages et inconvénients de tel ou tel dispositif sociétaire, fiscal, ...).

La création d'une filiale commune conviendrait mieux aux coopérations complexes (Garcia-Canal, 1996). Elle est aussi considérée par certains (Pisano et Teece, 1989 ; Parkhe, 1993) comme concourant à la réduction de l'opportunisme éventuel du partenaire. Celui-ci est impliqué financièrement dans une construction dont les dispositifs de gestion sont clairement définis, les responsabilités précisément allouées et dont les modes de sortie sont plus contraignants. Enfin, il faut noter que ce mode de structuration ne renforce pas seulement l'implication du partenaire, mais encore l'interdépendance des firmes (Contractor et Lorange, 1988).

Cependant, la réduction du risque relationnel opérée de la sorte est contrebalancée par un accroissement du risque de performance moindre, dû aux coûts de création et de gestion d'une nouvelle entité (Das et Teng, 1996) et par une augmentation du risque de dépréciation des actifs réels et financiers impliqués, due à des changements dans l'environnement de l'accord (Root, 1988). Par ailleurs, ce type de configuration favoriserait l'apprentissage de l'un au détriment de l'autre (Kogut, 1988a ; Mowery et

---

<sup>4</sup> Une alliance peut combiner ces deux modalités et être contractualisée avec une prise de participation unilatérale ou réciproque.

alii, 1996 ; Srinivasa Rangan et Yoshino, 1996) : le rapprochement entre les partenaires étant plus fort, les risques de fuite de savoirs et de savoir-faire sont accrus.

Enfin, la participation capitalistique est une dimension critique de cette configuration (Srinivasa Rangan et Yoshino, 1996). Elle peut bien sûr se traduire par une symétrie de l'actionnariat, i.e. une filiale commune détenue à égalité, ou par une asymétrie de répartition des droits de propriété (Killing, 1982).

Une alliance purement contractuelle présenterait des caractéristiques inverses. Offrant a priori moins de garantie quant à la maîtrise de l'implication du partenaire, elle est plus souple, moins contraignante. Sa conclusion, son ajustement aux changements sont plus faciles, ce qui explique que de tels arrangements se rencontrent plus fréquemment dans des secteurs à forte intensité technologique (Osborn et Baughn, 1990 ; Hagedoorn et Narula, 1996).

Cependant, Doz et Hamel (1998) ne partagent pas totalement cette approche : le contrat est inadapté lorsqu'il y a une forte intégration des tâches, une incertitude sur les résultats de la coopération et la nécessité de prises de décisions rapides<sup>5</sup>.

Autre divergence partielle : selon Root (1988), les alliances contractuelles (ou se traduisant par un joint-venture dans lequel la firme n'a qu'une participation minoritaire) exposeraient à un risque fiduciaire, lié à la probabilité que le partenaire n'assume pas ses responsabilités ou s'approprie le savoir de l'autre pour son profit personnel<sup>6</sup>, plus élevé que dans l'hypothèse d'une participation égalitaire ou majoritaire dans un joint-venture. Néanmoins, parce que plus flexibles, les alliances non capitalistiques sont plus à même de faciliter entre les partenaires la négociation et la collaboration au jour le jour : elles permettent davantage d'échanges d'informations et donc le développement d'un langage commun (Osborn et Hagedoorn, 1997).

---

<sup>5</sup> Les auteurs précisent que d'autres facteurs peuvent interférer dans le choix du mode de configuration, notamment la confiance qui conduirait à davantage d'informel.

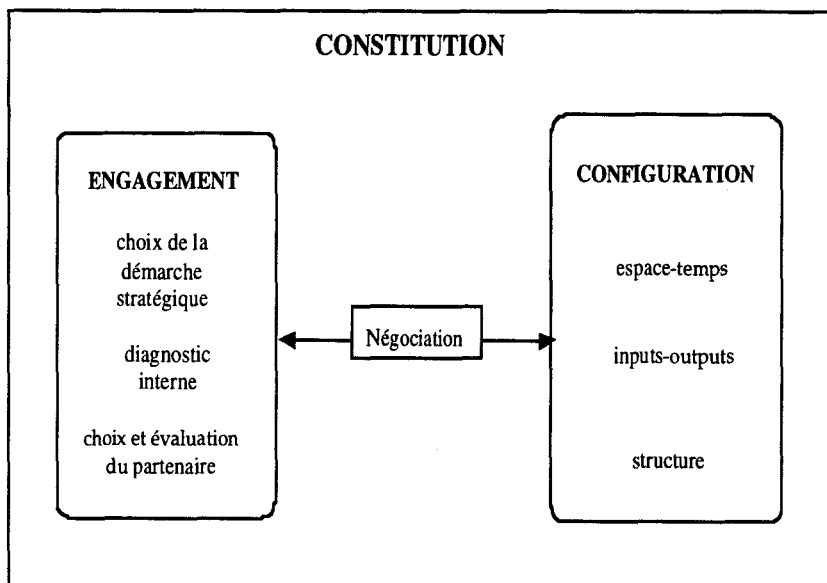
<sup>6</sup> Pour Kogut (1988a), Mowery et alii (1996), Srinivasa Rangan et Yoshino (1996), cette dimension du risque fiduciaire est, par contre, plus importante dans une filiale commune ...



Ainsi, le choix de la formalisation entre contrat et filiale commune n'oppose pas ces deux modes de façon parfaite. Si l'un possède certaines des qualités qui sont les inconvénients de l'autre et réciproquement, il existe quelques contradictions, notamment sur les capacités adaptatives du contrat : est-il plus souple qu'une configuration capitalistique ou moins réactif, moins capable de gérer l'incertitude ?

Sans doute, s'agit-il de divergences liées à des angles et des niveaux d'analyse différents. Toujours est-il que ce constat est conforme à la pluralité des dimensions du sujet.

En résumé, les problématiques relatives à la constitution de l'alliance peuvent être présentées comme suit (figure 1.4) :



**Figure 1.4 : Problématiques et constitution de l'alliance dans la littérature.**

Ce pôle constitutif n'épuise pas pour autant le sujet. Il doit être complété par les problématiques relatives au pilotage de l'alliance.

## **Section 2 : Le pilotage de l'alliance.**

L'analyse des travaux portant sur le pilotage de l'alliance permet de souligner les caractéristiques de sa gestion et ses logiques internes.

### **Paragraphe 1 : Les caractéristiques de la gestion de l'alliance.**

Ces caractéristiques renvoient à sa complexité et à son instabilité.

En effet, le management d'une alliance repose sur une difficulté essentielle : il met en présence des firmes autonomes<sup>7</sup>, gardant leur propre réalité stratégique, mais qui vont, dans une interface plus ou moins étendue, être en interdépendance. Plus cette interdépendance est élevée, plus l'alliance est irréversible (Lorange et Roos, 1992).

Deux sortes de complexité<sup>8</sup> sont à distinguer : celle de l'objet de l'alliance et celle de son organisation (Killing, 1988).

La première est la résultante d'un certain nombre de déterminants : l'étendue des activités de l'alliance (ses objectifs, le nombre de fonctions impliquées, sa durée, le nombre de produits dans l'alliance, le nombre de marchés qu'elle dessert), l'incertitude de l'environnement (la demande globale, les préférences des clients, les actions des concurrents, les politiques publiques, les compétences des fournisseurs) et les ressources et compétences du partenaire (a-t-il celles dont l'alliance a besoin pour réussir ?) (Urban et Vendemini, 1994).

---

<sup>7</sup> D'où l'importance de la connaissance des attributs du partenaire dans la constitution de l'accord.

<sup>8</sup> Garcia-Canal (1996), quant à lui, différencie la complexité organisationnelle (nombre de partenaires, nombre de fonctions impliquées), présente surtout dans les alliances domestiques, de la complexité stratégique (besoin d'apprendre), caractéristique des alliances internationales, ce qui induit des problèmes de management et d'organisation de nature différente (Llaneza et Garcia-Canal, 1998).

La seconde est fonction de la nature et de la fréquence des interactions entre les partenaires<sup>9</sup>, c'est-à-dire de leur nombre, de leur rôle respectif, du niveau de confiance entre eux et de la complexité de l'objet de l'accord (figure 1.5).

Nature de l'interaction	non routinière	complexité modérée	forte complexité
	routinière	faible complexité	complexité modérée
		faible	forte
		Fréquence de l'interaction	

**Figure 1.5 : Complexité organisationnelle, Killing (1988).**

En considérant la firme au travers de ses environnements, et donc évoluant dans un écosystème dont l'appréhension est difficile, cette complexité induit un management paradoxal puisqu'elle est à la fois la cause et l'effet de la nature de l'environnement de la firme et de son interrelation avec une autre firme (Aliouat, 1993). L'alliance est éco-organisée « dans une sphère de complémentarité en milieu conflictuel » (p109). S'il y a paradoxe, il ne s'agit pas d'une simple contradiction qui pourrait par définition se résoudre par le choix de l'un ou l'autre des antagonismes. Trois modèles de management, qui peuvent être suivis tour à tour par les partenaires, émergent de cette analyse :

<sup>9</sup> Pour Wacheux (1993), la complexité d'une alliance nécessite de considérer simultanément les relations entre les individus appartenant à la fois à l'une des entreprises concernées et à l'organisation coopérative, celles entre cette organisation et les firmes impliquées et, enfin, celles entre les firmes elles-mêmes.

- un modèle relationnel qui met l'accent sur la bonne relation entre les partenaires, privilégiant les phases de négociation et de conclusion de l'accord, avec pour objectif principal la préservation de la qualité de la relation ;
- un modèle symbiotique qui circonscrit la compétition sous-jacente entre les acteurs par des garanties juridiques ou les mécanismes éco-organisateur de l'interdépendance, privilégiant la phase de mise en œuvre de l'accord ;
- un modèle de déploiement dans lequel l'alliance n'est qu'une autre façon de continuer la concurrence, impliquant d'importants rapports de force entre des partenaires poursuivant avant tout des objectifs d'efficacité.

Par ailleurs, l'ambiguïté engendrée par la situation d'indépendance-interdépendance des firmes, facteur de complexité, est génératrice d'instabilités.

A la lecture des études de Harrigan (1988), de Kogut (1988a&b), de Bleeke et Ernst (1991), un grand nombre d'alliances ont une durée de vie plutôt brève<sup>10</sup>. Dans l'enquête menée par Harrigan, deux alliances sur cinq dépassent quatre années d'existence, 14% dépassent les dix ans. L'étude de Kogut démontre que l'instabilité est très élevée dans les cinquième et sixième années de la constitution des joint-ventures, surtout dans les joint-ventures internationaux. Pour Bleeke et Ernst, 67% des accords examinés ont connu de graves difficultés dans les deux premières années de leur existence.

Si, dans les études précédentes, instabilité signifie mortalité de l'alliance, elle peut être entendue aussi comme qualifiant la nature de la relation entre les partenaires. Killing (1982) précise que les joint-ventures internationaux à management égalitaire sont plus difficiles à gérer que ceux dans lesquels un parent est dominant. Si le rapport de forces entre partenaires change, l'avenir de l'alliance est compromis. C'est l'observation que Beamish et Inkpen (1995) ont réalisée dans le cadre de joint-ventures internationaux conclus entre une entreprise étrangère soucieuse de s'implanter sur un marché et une entreprise locale, maîtrisant les particularités du marché en question : lorsque

---

<sup>10</sup> Selon Naulleau (1993), ces résultats sont à relativiser : quelle est la pertinence de la notion d'échec en la matière ?

l'entreprise étrangère acquiert une connaissance suffisante du marché local, le joint-venture est fragilisé.

L'instabilité est donc inscrite dans l'essence de la relation<sup>11</sup>. Ainsi, pour Das et Teng (2000), elle résulte de trois types de tensions internes, propres aux alliances, qui peuvent les conduire à la dissolution ou à la fusion-acquisition au profit de l'un des partenaires : la tension entre coopération et compétition, celle entre rigidité et flexibilité et celle entre une perspective de court terme et une perspective de long terme. De ce fait, la terminaison de l'alliance avant son terme est parfois prévue par les partenaires au travers de certains dispositifs statutaires de la filiale commune les autorisant à se vendre mutuellement leurs parts s'ils le désirent (Roux, 1997 ; Hennart et alii, 1998).

Néanmoins, l'instabilité n'empêche nullement la réussite de l'accord. Roehl et Truitt (1987) en ont fait le constat en ce qui concerne les « mariages tumultueux » dans l'industrie aéronautique : l'instabilité de la relation permet de répondre d'une manière efficace à l'inconstance de l'environnement des firmes en question.

L'instabilité peut donc avoir une vocation opératoire. Elle traduit les nécessaires changements et adaptations de l'accord, en réponse notamment aux variations de l'environnement, ajustements auxquels les alliances de complémentarité seraient plus sujettes que les alliances d'échelle (Dussauge et alii, 2000).

Dans cette optique, Lorange et Probst (1987) décrivent les joint-ventures comme des systèmes auto-organiseurs<sup>12</sup> au sein desquels un certain degré de cohérence doit être nécessairement maintenu lors des réajustements à l'environnement.

---

<sup>11</sup> D'ailleurs, Kogut (1991) envisage le joint-venture comme une phase précédant l'acquisition de l'activité conjointe et cherche à savoir à quel moment il faut acheter. Mais l'étude de Hagedoorn et Sadowski (1999) infirme cette assertion : les alliances technologiques se transforment rarement en fusion ou acquisition ...

<sup>12</sup> Pour ces auteurs, les joint-ventures doivent posséder des propriétés d'auto-organisation, afin de faire face aux turbulences de l'environnement. Ainsi, dans le cadre d'une analyse systémique, les joint-ventures sont caractérisés par : la complexité, l'auto-référence (qui permet à l'organisation de maintenir une cohérence interne lors des réajustements à son environnement), l'autonomie, la redondance (les joint-ventures ont plus de ressources que de besoins). Richter (1994), en décrivant les propriétés d'auto-organisation des réseaux d'alliances, insiste sur une autre dimension : la récursivité des relations entre les firmes, interactions essentiellement co-opératives, i.e. pas simplement basées sur des réponses à des stimuli, mais plutôt sur des échanges sociaux de long terme.

Ainsi, la relation entre les partenaires exprime la recherche d'un équilibre dynamique (Ingham, 1990). Cette équilibration permanente (Aliouat, 1993) est la réponse aux différences d'intérêts. Elle caractérise les rapports entre des firmes aux attentes plurielles, partiellement divergentes, imparfaitement convergentes. Mais les divergences ne s'expriment pas que dans la relation entre les partenaires. Une alliance doit être capable d'évoluer au delà des attentes et des objectifs initiaux (Bleeke et Ernst, 1991). Des divergences en termes de résultats et de processus entre le réalisé et l'attendu induisent aussi bien des effets positifs que négatifs (Kumar et Nti, 1998). Dans la première occurrence, la relation sera plutôt harmonieuse et stable, et tendra vers un équilibre interorganisationnel, au sens de Benson (1975)<sup>13</sup>, ainsi que l'illustre le tableau 1.8 :

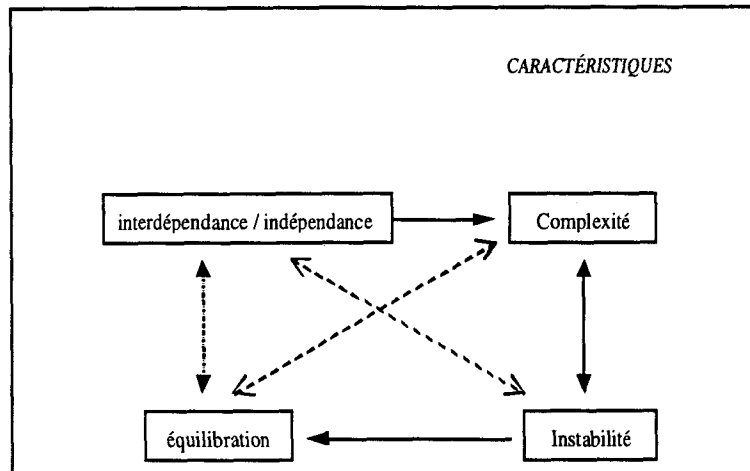
		RÉSULTATS	
		Divergences favorables	Divergences défavorables
PROCESSUS	Divergences favorables	ALLIANCE STABLE	ALLIANCE DISPUTÉE
	Divergences défavorables	ALLIANCE DISPUTÉE	ALLIANCE INSTABLE

**Tableau 1.8 : Divergences en termes de résultats et de processus, Kumar et Nti (1998).**

En fait, les caractéristiques de la gestion d'une alliance peuvent être résumées comme suit :

La complexité, induit de l'indépendance-interdépendance des partenaires, concourt à l'instabilité de l'accord, et réciproquement. Cela impose la recherche d'une équilibration aussi bien de la relation que dans la relation, facteur elle-même de complexité, d'autant plus qu'elle articule deux états, a priori antagoniques, d'interdépendance et d'indépendance, facteur supplémentaire d'instabilité (figure 1.6).

<sup>13</sup> Benson (1975) définit l'équilibre interorganisationnel comme un état résultant d'interactions hautement coordonnées entre partenaires, basées sur le respect et l'accord mutuels quant à l'étendue de l'objet et aux mécanismes de gestion de la collaboration.



**Figure 1.6 : Problématiques et caractéristiques de la gestion de l'alliance.**

Ces caractéristiques imprègnent fortement les logiques internes du pilotage de l'alliance, comme nous allons le voir.

### **Paragraphe 2 : Les logiques internes du pilotage de l'alliance.**

Le pilotage de l'alliance relève bien sûr d'un processus (cf. Van de Ven et Walker, 1984 ; Kogut, 1988a ; Büchel, 2000), marqué par deux logiques, au premier abord, opposées, mais sans doute dialectiques : une logique de contrôle et une logique de coordination.

La description faite par Doz et Shuen (1987) du processus de coopération insiste bien sur le face-à-face entre deux firmes indépendantes, marquées par leurs différences contextuelles, stratégiques, organisationnelles, culturelles, qui doivent s'efforcer de converger, afin que les résultats de leur coopération soient compatibles avec leurs attentes individuelles (figure 1.7).

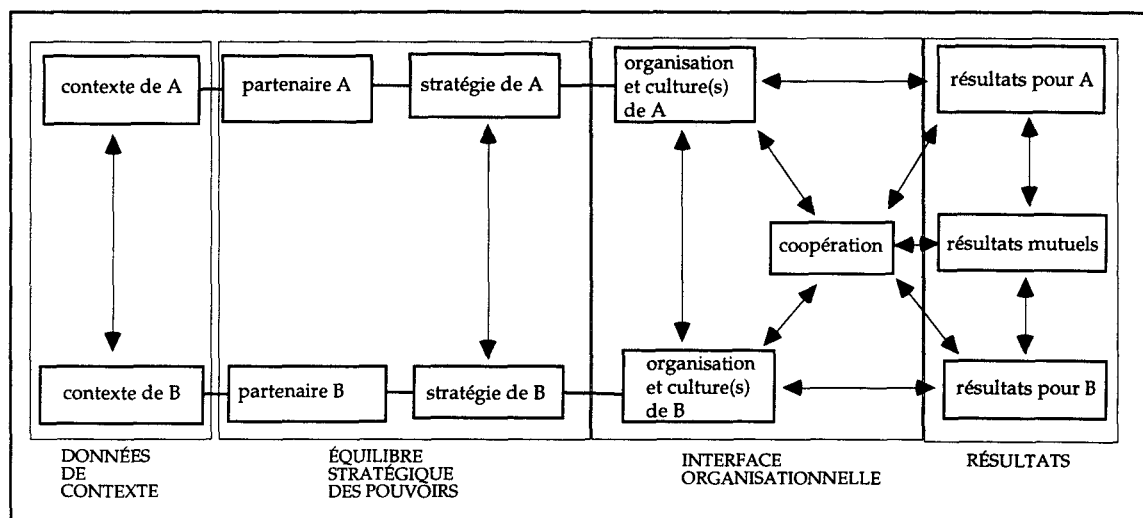


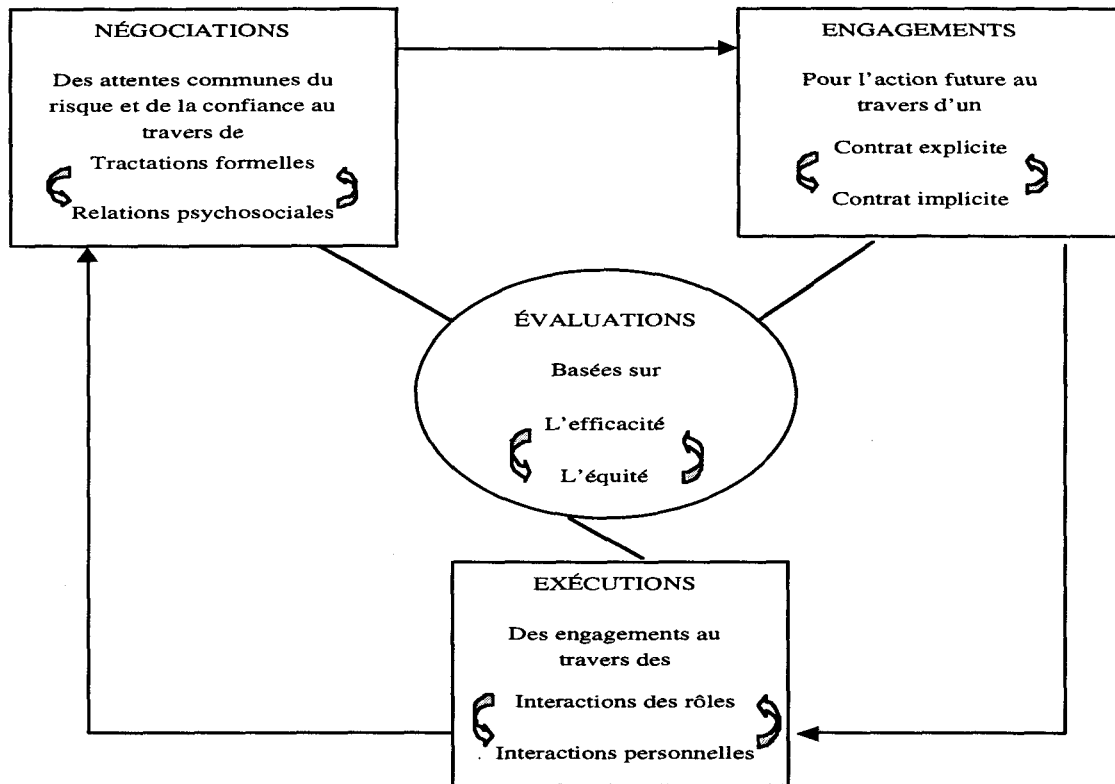
Figure 1.7 : Le processus de coopération entre firmes, Doz et Shuen (1987).

Ce processus de coopération est créateur de valeur (Borys et Jemison, 1989), puisqu'il conduit à combiner efficacement des compétences afin de parfaire les avantages concurrentiels respectifs des partenaires ou de déployer ceux de l'alliance elle-même. C'est bien sûr un processus d'ajustement permanent (Desreumaux, 1994) que Zajac et Olsen (1993) décomposent en trois étapes d'initialisation, de réalisation et de reconfiguration, la dernière rétroagissant sur les deux premières.

Ces ajustements interorganisationnels participent d'une recherche dynamique d'équilibre qui comprend des séquences répétées de négociation, d'engagement et d'exécution (Ring et Van de Ven, 1994), de durées variables, diachroniques ou synchroniques. Chacune d'elles est évaluée en termes d'équité et d'efficacité. La phase de négociation porte sur les attentes communes, le risque et la confiance au travers de tractations formelles et de relations psychosociales. La phase d'engagement structure la relation future au travers d'un contrat aux dimensions explicites et implicites. La phase d'exécution des engagements s'exprime au travers d'interactions opérationnelles, puisque la coopération est un ensemble de tâches allouées à chacun, et personnelles, car les relations interprofessionnelles deviennent interpersonnelles. Avec le temps, des divergences, des conflits vont se manifester et rendre nécessaire une révision de la



coopération ; celle-ci enclenchera un nouveau processus de négociation - engagement – exécution (figure 1.8).



**Figure 1.8 : Processus de développement des relations de coopération, Ring et Van de Ven (1994).**

Deux logiques, l'une de contrôle, l'autre de coordination<sup>14</sup>, caractérisent ce processus. La logique de contrôle est induite par l'indépendance des partenaires. Elle vise à se préserver d'un risque probable d'opportunisme et s'appesantit sur la maîtrise<sup>15</sup> du

<sup>14</sup> La coordination correspond aux aspects opérationnels de l'organisation de la coopération qui, elle, a trait à la participation à une œuvre commune (Le Petit Robert, 1984, p389).

<sup>15</sup> Leifer et Mills (1996, p17) définissent le contrôle comme « un processus de régulation par lequel les éléments d'un système sont rendus plus prévisibles grâce à l'établissement de standards dans la poursuite d'objectif ou d'état désirés ».

partenaire ou de la coopération. La logique de coordination exprime leur interdépendance et insiste sur l'organisation commune de cette coopération.

L'examen des travaux dans lesquels il est possible d'identifier l'une ou l'autre de ces logiques laisse apparaître le constat suivant : beaucoup d'auteurs se sont focalisés sur la relation entre partenaires, quelques-uns seulement sur celle qui lie les partenaires à l'alliance. Sans doute faut-il y voir l'assimilation selon laquelle le contrôle du partenaire infère celui de l'alliance. En outre, parmi les études ou réflexions sur le contrôle de l'alliance par les partenaires (e.g., Killing, 1982, 1983 ; Harrigan, 1985 ; Koot, 1988 ; Lyles et Reger, 1993 ; Yan et Gray, 1994 ; Zeira et Parker, 1995 ; Kumar et Seth<sup>16</sup>, 1998 ; Newburry et Zeira, 1999), la majorité d'entre elles se rapporte à des cas de constitution d'une filiale commune (et souvent à l'international).

Quant à la coordination, elle est étudiée surtout entre les partenaires, même si logiquement elle peut être envisagée dans les rapports de ceux-ci avec leur alliance.

La logique de contrôle implique un questionnement à la fois sur ses modalités et sur son niveau. Elle renvoie aussi bien à des mécanismes de contrôle négatifs, ayant pour objectif d'éviter certains comportements, qu'à des mécanismes de contrôle positifs, ayant pour finalité, par contre, de promouvoir certains comportements (Schaan, 1983).

Le risque d'opportunisme ne peut être réduit par des mesures autoritaires, puisque la relation repose sur des principes de décision et d'adhésion conjointes (Imaï et Itami, 1984). Une première réponse peut être trouvée dans le choix de la configuration. Une structuration capitaliste, par création d'une entité nouvelle, favorise le contrôle (Root, 1988), notamment quand la relation est complexe (Hagedoorn, 1993). Le contrôle y est institutionnalisé. Toute structure sociétale comporte, par elle-même, des mécanismes de contrôle de deux sortes : ceux qui concernent la relation entre les associés et ceux qui ont trait à la relation du partenaire avec la filiale. Mais une configuration très formalisée peut présenter des effets négatifs. En effet, le degré de

---

<sup>16</sup> Dans leur article, ces auteurs se réfèrent aux notions de coordination et de contrôle dans la relation joint-venture – parent. Mais ils ne les définissent pas, et la disparition, dans l'exposé de leurs résultats, du terme coordination sous-entend vraisemblablement une équivalence entre ces deux notions.

contrôle constitue l'une des difficultés majeures du management d'une alliance (Garrette et Quélin, 1994). La symétrie du contrôle, i.e. une représentation égalitaire des partenaires dans le capital de la filiale, peut être une source de ralentissement du processus de décision (Ramanantsoa et de Clercq, 1993), rendant plus difficile son management (Killing, 1982).

Néanmoins, le choix de la configuration n'est pas suffisant pour assurer un contrôle pertinent. Root (1988) combine celui-ci avec le pouvoir de négociation d'un partenaire sur l'autre (tableau 1.9) : ainsi un joint-venture détenu majoritairement par un partenaire ayant peu de pouvoir de négociation ne lui offre qu'un contrôle partagé et non dominant (cf. aussi Schaan, 1988).

pouvoir de négociation de A/B	participation capitalistique de A		
	minoritaire (<50%)	égalitaire (=50%)	majoritaire (>50%)
inférieur	très faible contrôle	faible contrôle	contrôle partagé
égal	faible contrôle	contrôle partagé	fort contrôle
supérieur	contrôle partagé	fort contrôle	très fort contrôle

**Tableau 1.9 : Contrôle dans les joint-ventures internationaux, Root (1988).**

Les résultats de l'étude menée par Mjoen et Tallman (1997) sur un échantillon d'entreprises norvégiennes corroborent cette analyse, en rejetant l'approche qui consiste à cantonner strictement le degré de contrôle au partage de propriété, tel qu'il est possible de l'effectuer dans une structure sociétaire. Le pouvoir de négociation, fonction, pour ces deux auteurs, des ressources apportées, influe à la fois sur la répartition capitalistique et sur le contrôle du joint-venture.

Par ailleurs, les mécanismes de contrôle ne sont pas neutres en matière d'apprentissage : des mécanismes de contrôle informels facilitent, par exemple, le transfert de savoirs difficilement codifiables (Makhija et Ganesh, 1997). Ainsi, les opportunités d'apprentissage dépendent plus de la répartition des tâches et des hommes dédiés à l'alliance que de l'adoption d'une structure sociétaire commune, comme le démontre l'alliance entre FIAT et PSA (Jolly, 1997a) : dans cette alliance (figure 1.9), FIAT et

PSA ont créé deux filiales communes détenues à parité, l'une située en Italie et l'autre dans le nord de la France, la première étant chargée de la production de véhicules utilitaires, la seconde de la production de véhicules monospaces et utilitaires légers, la première étant exclusivement gérée par FIAT, la seconde par PSA, ce qui empêche tout phénomène d'apprentissage non désiré.

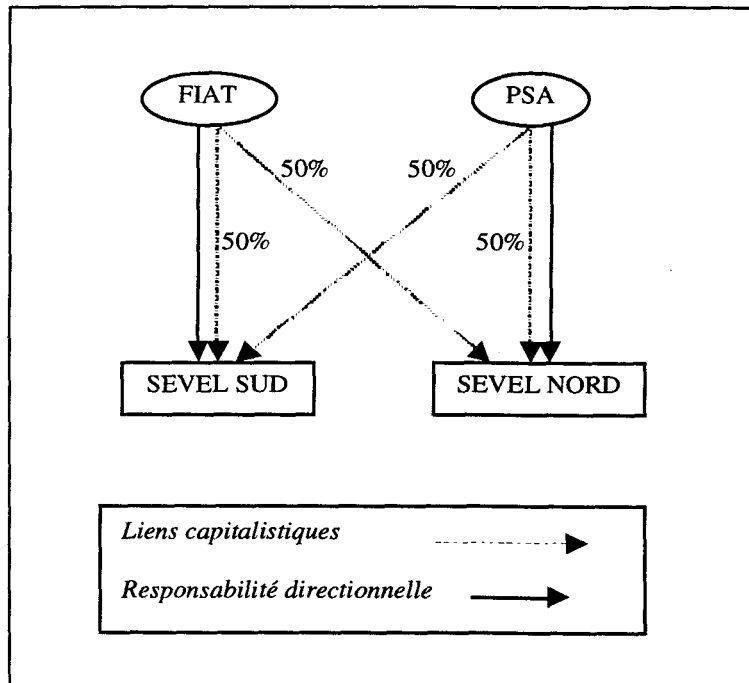


Figure 1.9 : Relations contrebalancées entre PSA et FIAT, d'après Jolly (1997a).

A la lecture de cet exemple, on comprend qu'il faille séparer degré de contrôle et domaine du contrôle, à l'instar du modèle élaboré par Tyebjee (1988) au sujet de joint ventures nippo-américains.

Les éventualités d'apprentissage unilatéral d'un partenaire au détriment de l'autre constituent en conséquence un danger qui peut mettre en péril à terme la pérennité de l'entreprise qui en serait victime. Cet apprentissage que nous appellerons prédateur, puisqu'il consiste à retirer de l'alliance des gains au préjudice du partenaire, à capturer de la valeur (Hamel, 1991), a fait l'objet de nombreuses mises en garde. Produit de la

transférabilité et de l'appropriabilité des compétences, il est difficilement mesurable, et par là même difficilement contrôlable. Pourtant, l'appropriation de connaissances entre firmes semble inscrite dans la nature même de l'alliance (e.g., Harrigan, 1985 ; Schillaci, 1987 ; Kogut, 1988a&b), surtout si celle-ci est complémentaire, i.e. caractérisée par des apports de nature différente de la part des partenaires (Dussauge et Garrette, 1997). C'est même ce type d'alliance qu'une entreprise devrait privilégier, puisque cet apprentissage chez l'autre est source d'avantage concurrentiel (Garrette, 1998). Ainsi, plus spécifiquement, dans les coopérations internationales avec des entreprises chinoises, Shenkar et Li (1999) ont constaté que la recherche d'un tel apprentissage s'effectuait avec des partenaires aux savoirs différents. En effet, la capacité d'une firme à développer des processus d'apprentissage organisationnel au travers de ses alliances, à conclure des « alliances apprenantes » (Khanna et alii, 1998) constitue un élément fondamental de sa compétitivité, à tel point que la constitution et la gestion d'une coopération devraient forcément être guidées par une vision d'apprentissage (Richter et Vettel, 1995).

Seulement, cet apprentissage est fonction de la « capacité relative d'absorption<sup>17</sup> » (Lane et Lubatkin, 1998, p461) de la firme, i.e. de sa capacité à reconnaître et à valoriser, à assimiler et à utiliser tout nouveau savoir externe (Ingham, 1994). A ce titre, la nature tacite et complexe du savoir d'une part et, d'autre part, l'expérience de la firme en la matière et les distances culturelles et organisationnelles entre les partenaires agissent sur sa transférabilité entre eux (Simonin, 1999).

En outre, si l'alliance peut être considérée comme un moyen d'acquérir certaines des compétences de son partenaire (Hamel et alii, 1989), celui-ci peut essayer de s'en prémunir<sup>18</sup> et rechercher à son profit un tel transfert : l'opportunité d'apprentissage de l'un est donc de l'opportunisme pour l'autre. La mobilisation de dispositifs issus du

---

<sup>17</sup> Les auteurs s'inspirent de la notion de capacité d'absorption développée par Cohen et Levinthal (1990), en l'adaptant aux relations interorganisationnelles dyadiques. Leur étude ne porte pas spécifiquement sur les alliances, mais concerne tout type d'apprentissage interorganisationnel.

<sup>18</sup> Cf. Jolly (2001) pour une illustration des procédés utilisés par les firmes françaises pour freiner les transferts non désirés de leur capital technologique dans les joint-ventures conclus avec des partenaires chinois.

droit de la propriété industrielle est relativement inefficace comme le suggère, par exemple, Puthod (1996) dans son étude sur les alliances entre PME. En effet, ces mécanismes de protection ne couvrent pas l'ensemble des risques en la matière. Un grand nombre de connaissances ne sont pas brevetables...

Certes, la course à l'apprentissage mentionnée par Khanna et alii (1998) implique une intentionnalité en la matière, ce qui n'est pas le cas de toutes les alliances (Inkpen, 2000). Néanmoins, la logique de contrôle qui gouverne certains processus de coopération s'inscrit bien dans une volonté de développer à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateur au préjudice du partenaire et des outils de prémunition d'un tel apprentissage à son détriment. Cette double finalité est difficile à réaliser dans le contexte de l'alliance, puisque, parmi les entreprises concernées, aucune n'est subordonnée à l'autre : elles gardent leur autonomie, ce qui pose d'épineux problèmes quant au degré de contrôle et à ses modalités. Qui plus est, elle est encore contraire à l'intérêt de la coopération et donc des partenaires : elle constitue un frein important au développement d'un savoir commun, partagé, nécessaire au succès de l'alliance (Larsson et alii, 1998) et typique donc d'une logique de coordination.

Cette logique de coordination est construite, d'une part, sur un apprentissage que nous qualifierons de moteur, car il est le constituant principal du bon fonctionnement de l'accord - il s'agit tout simplement de l'apprentissage de la relation avec l'autre (Westney, 1988) - et, d'autre part, sur la confiance.

Comme « l'art de gérer les alliances est celui consistant à supporter la "cohabitation", le compromis et la négociation permanente » (Garrette, 1997, p65), les partenaires doivent apprendre à collaborer, au risque de faire faillir l'alliance (Lorange et alii, 1992).

Cette logique de coordination inscrit naturellement les acteurs dans des processus de convergence.

Des mécanismes structurels, processuels peuvent concourir au rapprochement des partenaires, à la réduction des différences et à la fondation d'un environnement propice à la création de valeur (Kanter, 1994).

Ainsi, des échanges de participation ou des cessions d'une partie du capital de l'un des partenaires à l'autre, des licences croisées portant sur la technologie impliquée dans l'accord, un système de partage des dividendes, des royalties ou des transferts de connaissances technologiques, une représentation réciproque au conseil d'administration des sociétés partenaires ou égalitaire dans celui de la filiale commune, ou encore des accords globaux intégrant la totalité des deux partenaires dans l'alliance garantissent, pour Ramanantsoa et de Clercq (1993), des résultats partagés et une vision commune.

Doz (1996), dans le cadre d'une analyse qualitative de plusieurs alliances, place plutôt l'apprentissage au cœur de la coordination. Cet apprentissage est dépendant des conditions initiales (la définition des tâches, les routines du partenaire, l'interface structurelle et les attentes des uns et des autres) et comporte cinq dimensions : l'environnement (dans quel contexte), les tâches (ce qu'on fait), le processus (comment), les compétences (avec quoi) et les buts (pour quoi). L'apprentissage sur chacune de ces dimensions est important afin de réajuster les conditions initiales. Il permet de parfaire la définition des tâches, de rendre plus compatibles entre elles les routines des partenaires, de faire mieux fonctionner l'interface et de réviser les attentes de l'un en fonction de celles de l'autre.

Qui plus est, cet apprentissage commun (moteur) participe à la réduction des comportements opportunistes des uns et des autres (Balakrishnan et Koza, 1993), ce que Kale et alii (2000, p218) soulignent aussi au travers de la notion de « capital relationnel » caractérisée par « un certain degré de confiance mutuelle, de respect et d'amitié résultant de rapports étroits au niveau individuel entre les partenaires, (...) », facilitant un apprentissage réciproque tout en minimisant le risque que l'une des firmes n'en tire seule profit.

La relation entre les partenaires atteint ainsi une certaine qualité, dont Madhok (1995) précise qu'elle constitue la dimension sociale de la confiance entre les partenaires, l'autre composante de la confiance, la composante structurelle, étant induite de la mise en commun de ressources qui enchérit de ce fait tout comportement opportuniste éventuel. La répétition d'alliances entre les mêmes partenaires contribue aussi au développement de cette confiance (Gulati, 1995b), en diminuant la probabilité de

différents (Ring et Van de Ven, 1992), notamment parce qu'elle assure à chacun des partenaires que l'autre agira comme lui dans l'intérêt commun (Das et Teng, 1998).

Mais la confiance ne doit pas pour autant supprimer toute vigilance (Puthod, 1995) ...

Ces deux logiques, de contrôle et de coordination, sont donc présentes dans les problématiques portant sur le pilotage d'une alliance (figure 1.10).

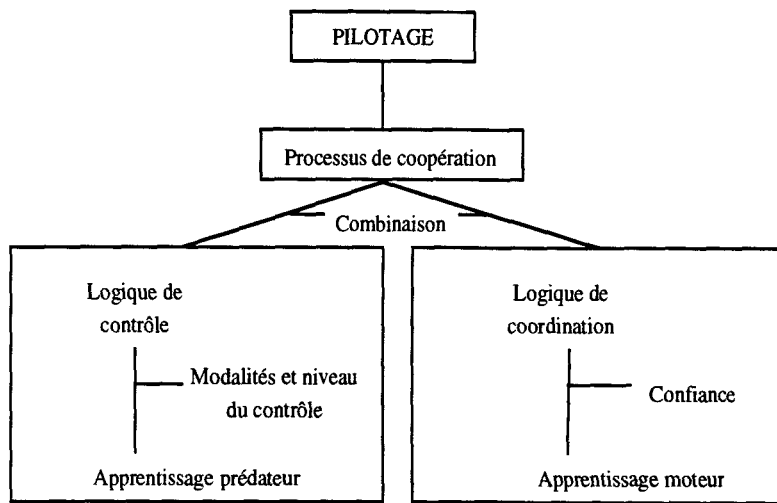
Elles produisent a priori des effets exclusifs, notamment en termes de configuration de l'accord, à l'instar du modèle présenté par Das et Teng (1996) qui oppose le traitement du risque relationnel au traitement du risque de performance moindre, puisque contrôler le premier s'effectue au détriment de la diminution du second.

Cependant, ne coexistent-elles pas dans toute alliance ? Une coopération serait-elle possible sans cet apprentissage moteur de la relation et une certaine dose de confiance ? A cet effet, Shaughnessy (1995) conseille que l'objectif de contrôle ne proscrive pas toute collaboration : le partenaire minoritaire (dans le capital de la filiale commune) doit être impliqué à égalité dans les prises de décision non stratégique.

De même, une alliance peut-elle reposer exclusivement sur la confiance et ne pas être inscrite dans un processus de réduction des risques d'apprentissage prédateur du partenaire ?

A ces questions, les travaux récents de Yan et Gray (2001), ainsi que ceux de Das et Teng (2001), apportent une réponse intéressante. Pour les premiers, la relation entre les partenaires, caractérisée par une dynamique à la fois compétitive et coopérative, nécessite que chaque firme mette en œuvre des mécanismes de contrôle de l'alliance sans négliger la qualité de sa collaboration avec l'autre. Pour les seconds, les risques relationnel et de performance moindre peuvent être réduits par la combinaison, à des degrés divers et selon des modalités spécifiques à chaque type d'alliance, de différentes dimensions de contrôle (au niveau comportemental, social ou des résultats) et de confiance (en la bonne volonté du partenaire ou en ses compétences).





**Figure 1.10 : Problématiques et logiques internes du pilotage de l'alliance dans la littérature.**

Le troisième pôle de problématiques identifiable dans la littérature sur la gestion des alliances traite de leur performance. L'intérêt pour cette question est bien sûr lié à la fois au développement important de ce type de phénomènes et à ses caractéristiques originales (indépendance-interdépendance, ...). De nombreux articles abordent donc peu ou prou le thème du succès de l'alliance, quand bien même cette notion serait insaisissable (Koot, 1988)...

### **Section 3 : La performance de l'alliance.**

La mesure de la performance d'une alliance, comme toute évaluation de la performance d'une organisation<sup>19</sup>, est un sujet controversé. Il n'est pas toujours aisé, par ailleurs, de distinguer les critères de performance des déterminants de la performance.

Après avoir présenté les différents indicateurs de performance utilisés dans ces travaux, nous en analyserons les déterminants.

#### **Paragraphe 1 : Les indicateurs de la performance.**

Apprécier la performance d'une alliance pose au moins deux problèmes, au delà des interrogations méthodologiques<sup>20</sup> : quels sont les critères pertinents ? Que faut-il évaluer : l'alliance ou les alliés ?

##### **I- Quels critères ?**

En ce qui concerne le choix de critères d'évaluation de la performance d'une alliance, il est possible de discerner ici deux catégories de travaux. Les uns s'appuient sur une étude empirique consistante (e.g., Geringer et Hebert, 1991), les autres procèdent d'observations plus ou moins directes<sup>21</sup>, dans lesquelles ce qui est mesuré ne fait pas toujours l'objet d'une grande précision.

Geringer et Hebert (1991) ont synthétisé les différentes approches en la matière.

---

<sup>19</sup> Glaister et Buckley (1998a) font état de plusieurs travaux abordant le délicat problème de ce qui permet de mesurer la performance d'une organisation : Goodman et Pennings (1980), Cameron (1986), Chakravarthy (1986), Lewin et Minton (1986), Venkatraman et Ramanujam (1986), Jacobson (1987), Buckley et alii (1988), Varadarajan et Ramanujam (1990), Eccles (1991).

<sup>20</sup> La controverse entre Glaister et Buckley (1998a&b) et Geringer (1998), dont *Organization Studies* s'est fait l'écho dans son numéro 19/1 de 1998, démontre qu'un consensus sur la façon de mesurer la performance des alliances est difficile à atteindre, même (ou surtout ?) si les approches sont relativement voisines.

<sup>21</sup> Il s'agit d'auteurs plutôt consultants, dont la facture des articles est souvent très prescriptive.

Les critères utilisés peuvent être objectifs ou subjectifs.

Les premiers permettent des analyses :

- soit en termes financiers<sup>22</sup> (e.g., Tomlinson, 1970 ; Lecraw, 1983) ou boursiers<sup>23</sup> (e.g., Lummer et McConnel, 1990 ; Koh et Venkatraman, 1991 ; Das et alii, 1998 ; Ernst et Havelly, 2001),
- soit en termes de pérennité, i.e.
  - de survie de l'alliance (Franko, 1971 ; Stopford et Wells, 1972 ; Killing, 1983 ; Geringer et Woodcock, 1995),
  - de durée (Harrigan, 1986, 1988 ; Kogut, 1988a ; Spekman et alii, 1996<sup>24</sup>),
  - d'instabilité de son actionnariat, s'il s'agit d'une alliance formalisée dans un joint-venture sociétaire (Franko, 1971 ; Gomes-Casseres, 1987 ; Beamish et Inkpen, 1995),
  - de renégociation du contrat (Blodgett, 1992).

Certains de ces travaux combinent deux ou plusieurs de ces critères : par exemple, Killing (1983), dans le cas de joint-ventures internationaux constitués sous forme sociétaire, combine le paramètre de la durée avec celui du changement de contrôle.

Les évaluations subjectives, quant à elle, reposent sur les opinions des managers (e.g., Killing, 1982 ; Schaan, 1983 ; Beamish, 1985 ; Inkpen et Birkenshaw, 1994 ; Lyles et Baird, 1994 ; Dussauge et Garrette, 1995 ; Saxton, 1997).

---

<sup>22</sup> Naulleau et Vasseur (1998, p78) citent le calcul effectué par les industriels de l'armement au sujet du surcoût occasionné par une coopération internationale portant sur un programme d'armement en comparaison avec un projet effectué sans coopération : « le coût unitaire des systèmes produits en coopération augmenterait d'un coefficient égal à la racine carrée du nombre de participants. Ainsi, pour deux participants coopérant, ce coût unitaire serait 1,4 fois plus élevé que celui d'un système produit sans coopération et pour trois participants, il le serait 1,7 fois plus ».

<sup>23</sup> Il s'agit d'évaluer les réactions boursières à l'annonce de l'accord.

<sup>24</sup> L'intitulé de leur article est significatif : « Creating Strategic Alliances which Endure ».

L'association des critères objectifs avec l'approche perceptuelle a donné lieu à quelques études comme celle de Harrigan (1988), celle de Geringer et Hebert (1991), ou encore celle de Glaister et Buckley (1998a), qui ont permis de corrélérer positivement les performances mesurées objectivement avec la perception qu'en avaient les managers. Ces résultats permettent d'accorder autant de crédit à une évaluation effectuée à partir d'indicateurs objectifs qu'à partir d'indicateurs subjectifs, puisque ceux-ci mesurent pareillement la performance d'une alliance.

Il convient néanmoins de rester prudent à ce sujet, car l'utilisation de certains critères objectifs est contestée.

Au premier chef, la longévité : la performance d'une coopération ne saurait être appréciée à l'aune de cet item (Kogut, 1988a ; Hamel et alii 1989). En effet, il n'est pas dans la nature de ce type d'accord de durer au delà d'un certain laps de temps (Garrette et Blanc, 1993). Sa terminaison est inscrite dans sa constitution, surtout si sa configuration n'est que contractuelle. L'accord peut même être abrégé, si son objet a été réalisé plus rapidement que prévu. L'utilisation de la durée comme critère de mesure dénote certainement d'un amalgame entre deux notions qui ne se recouvrent pas totalement : celle d'alliance et celle d'entreprise. Cette dernière est constituée en principe pour durer - une entreprise qui s'arrête est une entreprise qui a généralement failli -, alors qu'une alliance qui ne perdure pas peut très bien être une alliance réussie.

## II- Quel sujet mesurer ?

Un second problème de mesure existe. Quel est le sujet qui doit faire l'objet de l'évaluation ?

Faut-il parler de performance de l'alliance en tant que telle (e.g., Anderson, 1990), ou de performance pour les alliés (e.g., Schaan, 1983 ; Beamish et Banks, 1987), voire pour l'un des partenaires seulement (e.g., Baum et alii, 2000) ?<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Sans oublier que, dans un autre registre, certains travaux d'économistes se sont attachés à évaluer quelle était la performance de tel ou tel mécanisme contractuel de terminaison des accords de partenariat (e.g., Cramton et alii, 1987 ; McAfee, 1992 ; Minehart et Neeman, 1999).

Cette dernière approche a fait l'objet de recherches de loin les plus nombreuses.

Ainsi, Berg et Friedman (1981), Duncan (1982) ont cherché à évaluer le retour sur investissement des firmes impliquées dans des joint-ventures.

McConnell et Nantell (1985) ont calculé la valorisation capitalistique des firmes associées dans une filiale commune, mesure effectuée par Chan et alii (1997) au sujet d'accords purement contractuels<sup>26</sup> et par Merchant et Schendel (2000), de façon plus spécifique, pour les entreprises nord-américaines impliquées dans des joint-ventures internationaux.

Hagedoorn et Schakenraad (1994) se sont, quant à eux, attachés aux effets des partenariats technologiques sur la performance des firmes impliquées dans l'alliance. La performance a encore été estimée en fonction de l'obtention, voire du maintien d'avantages concurrentiels chez les partenaires (e.g., Dussauge, 1990 ; Ingham, 1990 ; Hamel 1991), ou dans des circonstances particulières comme l'internalisation de l'activité développée dans le joint-venture après le désintéressement du partenaire (Reuer, 2001).

Aussi, l'instabilité en termes de durée et de changement dans l'actionnariat d'un joint-venture peut être un signe de succès, contrairement à ce que laissent entendre les travaux sur la longévité de l'accord (Gomes-Casseres, 1987). Cette constatation est corroborée par Inkpen et Beamish (1997), lorsqu'ils démontrent la corrélation entre la stabilité d'un joint-venture international et le maintien de la dépendance du partenaire étranger vis-à-vis de son partenaire local, dont le savoir "localisé" n'a pu être transféré vers le premier. Ce dernier résultat atteste bien que la stabilité d'une alliance ne signifie

---

<sup>26</sup> Les auteurs ont trouvé une corrélation positive entre les annonces de conclusion d'alliances stratégiques et les valeurs boursières des titres des firmes impliquées dans ces accords, notamment lorsque l'alliance impliquait le transfert ou la mise en commun de compétences technologiques ; performances boursières supérieures aux autres entreprises des secteurs concernés. Résultat confirmé par Das et alii (1998) : meilleur impact boursier dans l'occurrence d'alliances au contenu technologique, comparativement à celles ayant un objet davantage marketing, avec un effet positif supérieur pour le partenaire le plus petit.

pas forcément succès pour chacun des associés, puisqu'en l'occurrence, l'échec pour le partenaire étranger constitue un succès pour la firme locale.

La mesure de la performance de l'alliance est donc non seulement délicate à cerner mais encore différenciée<sup>27</sup>.

La difficulté avec laquelle il a été répondu à la double question posée plus haut – quels critères de performance et pour qui ? - augure d'une autre difficulté, relative celle-là à l'appréhension des déterminants de cette performance.

## **Paragraphe 2 : Les déterminants de la performance.**

La littérature qui traite des déterminants de la performance peut être classée selon qu'elle envisage le succès en termes de facteurs ou en termes de processus.

La première partie de cette littérature est la plus fournie, la seconde plus récente, puisque datant du début des années quatre-vingt-dix.

### **I- L'approche factorielle.**

L'approche factorielle s'articule autour de deux axes : les éléments explicatifs du succès et, par conséquent, les recettes et/ou pathologies qui en sont déduites.

Le recensement des paramètres explicatifs n'est pas toujours aisé. Il porte sur des études aussi différentes que celle de Dymaza (1988) au sujet de joint-ventures internationaux localisés dans des pays en voie de développement, listant quatorze facteurs clés de succès et dix facteurs clés d'échec, ou celle de Glaister et Buckley (1999) sur des

---

<sup>27</sup> Si l'alliance est un succès pour chacun des partenaires, ce succès peut consister en l'atteinte de résultats très différents chez l'un et l'autre, comme le démontre Gherzouli (1997) dans les cas de coopération euro-maghrébine.

accords internationaux entre firmes de pays développés dont l'une d'entre elles est anglaise, qui aboutit à corrélérer la performance et certaines variables relatives à la formation de l'alliance et à son fonctionnement. Il laisse, en outre, entrevoir des oppositions, ce qui est logique dans la mesure où des divergences quant à l'objet à évaluer (e.g., Thiétart et Vandangeon, 1990) et au sujet à prendre en considération ont été constatées.

C'est pourquoi nous avons essayé de regrouper les divers facteurs de la performance autour de cinq dimensions : le degré de contrôle, la structuration, les différences de profil des partenaires, les coûts de gestion, les acteurs en charge du management.

- Un contrôle partagé contribuerait à une performance supérieure (Beamish, 1985 ; Yan et Gray, 1994). Cependant, pour Killing (1982), les joint-ventures dans lesquels un des parents est dominant fonctionnent plus efficacement ... Par ailleurs, dans la relation partenaires – joint-venture, selon l'étude de Robledo (1995), il existerait une forte corrélation entre l'exercice d'un contrôle intense et la performance de la coopération, tandis que pour Wacheux et Van Wijk (1995) ou pour Newburry et Zeira (1999), l'autonomie de l'alliance à l'égard des partenaires serait un facteur de sa performance. Pourtant, une trop grande autonomie pourrait conduire à la dissolution du joint-venture dans la mesure où celui-ci serait devenu trop difficilement maîtrisable par ses parents (Harrigan, 1985).

- La structuration constitue un autre paramètre explicatif (Gyenes, 1991). La simplicité et la souplesse du support juridique (Ernst et Havely, 2001), l'excessive complexité organisationnelle, le contenu fonctionnel de l'accord (Kogut, 1988b ; Borys et Jemison, 1989), sa définition claire (Hladik, 1988), la formalisation nécessaire (Devlin et Bleackley, 1988 ; Desreumaux, 1993), parfois trop rigide (Ohmae, 1989), concourent à la bonne ou mauvaise performance d'une coopération.

- L'asymétrie entre les partenaires influencerait sur la performance de l'alliance. Les accords entre firmes similaires ont plus de succès (Harrigan, 1985, 1988), notamment parce qu'ils sont plus équilibrés (Bleeke et Ernst, 1991). Ainsi, les différences de

perception de la relation et de son contexte ne facilitant pas le management (Desreumaux, 1994), il convient d'identifier les niveaux de concordance stratégique et organisationnelle entre les partenaires (Douma et alii, 2000). Pourtant, si pour Parkhe (1991), la diversité culturelle et organisationnelle produit des effets défavorables, un constat inverse a été réalisé par Park et Ungson (1997), au terme d'une comparaison entre des joint-ventures nippono-américaines et des joint-ventures entre firmes américaines, ces derniers étant plus instables.

Il n'en reste pas moins vrai que le choix du partenaire est fondamental (Baum et alii, 2000) : par exemple, dans le secteur des industries de haute technologie, il vaut mieux s'allier avec une firme ayant, entre autres, une bonne notoriété et une forte capacité innovatrice (Stuart, 2000).

- L'alliance génère d'importants coûts de coordination qui en font nécessairement une organisation transitoire (Porter, 1990). A de tels coûts, il faut ajouter ceux qui concernent la négociation, dont on a vu précédemment qu'elle était délicate et pouvait être longue, ceux qui concernent le contrôle, indispensable, puisque la coopération s'effectue entre firmes indépendantes, et enfin ceux qui concernent la gestion commune et quotidienne de l'accord. A ce sujet, Pearce (1997), inspiré par les travaux de Milgrom et Roberts (1990) basés sur la théorie des coûts de transaction, explique la performance des joint-ventures au regard, d'une part, de l'activité de négociation relative aux compléments et à l'exécution de l'accord et, d'autre part, de l'activité de persuasion respective des membres de l'équipe de direction dans le processus de prise de décision au sein du joint-venture : ces deux types d'activité génèrent des coûts préjudiciables à la performance de l'alliance.

- Une telle réflexion conduit notamment à prendre en compte le rôle des acteurs dans la performance de l'alliance.

Le choix des individus impliqués dans la coopération est l'une des clés de sa réussite (Little et Leverick, 1995). Dans une organisation animée à la fois par des forces centrifuges (le projet commun) et des forces centripètes (des intérêts dissemblables), les relations interpersonnelles entre les acteurs permettent d'en expliquer, en tout ou partie,



le succès ou l'échec (Pearce, 2001). « La coopération [ne] s'inscrit[-elle pas] d'emblée dans un contexte d'autorités ou de décideurs multiples, aux styles, préférences et perceptions potentiellement hétérogènes sinon divergentes » (Desreumaux, 1994, p26) ? Le manager de l'alliance est un acteur essentiel : selon l'état d'avancement de l'accord, écrivent Spekman et alii (1996), il est successivement le « parrain stratégique », i.e. une « combinaison de visionnaire et d'émissaire » (p352) ou l'avocat qui fait adopter le projet et rallie les compétences requises ; puis il devient un homme de réseau, un facilitateur qui relie les différentes fonctions et personnes ; enfin, lorsque des difficultés surviennent, il est le médiateur de service.

Au delà des éléments explicatifs, l'approche factorielle de la problématique de la performance débouche sur deux types de synthèses : la recette ou la pathologie.

La recette liste un ensemble d'ingrédients qu'il faut réunir pour le succès d'une alliance.

La pathologie répertorie des dysfonctionnements.

Un exemple de recette a déjà été cité (cf. note n°1, p51) avec les huit « I » de Kanter (1994).

Bouayad et Legris (1996), pour leur part, ont trouvé neuf facteurs clés de succès<sup>28</sup>, dont certains paraissent contradictoires<sup>29</sup> : allier humilité et opportunisme, faire preuve de dynamisme et de souplesse, manager les désordres, être procédurier dans le management de l'alliance, prendre l'ascendant stratégique, cultiver la compréhension, faire converger les objectifs, privilégier l'esprit du contrat à sa lettre et se remettre en question.

---

<sup>28</sup> Littler et Leverick (1995) n'en ont trouvé que six ... : la sélection du partenaire, l'établissement de règles de base, l'organisation d'une équipe de choc, le management de la coopération comme un processus, l'assurance d'un traitement égalitaire quant aux bénéfices et contributions et le maintien d'une veille environnementale.

<sup>29</sup> A moins qu'ils ne soient paradoxaux, ce qui serait conforme à la nature de la relation d'alliance ...

Dans un registre similaire, Lorange et Roos (1992) distinguent sept challenges principaux à mettre en œuvre pour réussir une alliance : vaincre les réticences occasionnées par la perte d'autonomie, arriver à un élan opérationnel, maintenir son attention sur son environnement, éviter les comportements opportunistes, maintenir l'énergie organisationnelle tout au long de la coopération, augmenter la volonté d'apprentissage (de l'autre), éviter d'être trop dépendant de certaines compétences individuelles, maintenir son cœur de compétence. Douma et alii (2000), quant à eux, insistent sur les six questions à se poser quant à la concordance stratégique entre les partenaires et sur les six autres relatives à leur concordance organisationnelle.

Plus particulièrement, Fey et Beamish (1999) établissent neuf stratégies de gestion (préventive) des conflits dans le cadre de joint-ventures avec une firme russe.

D'un auteur à l'autre, les conseils prodigués sont donc assez différents et parfois même divergents. L'absence d'unanimité sur les enjeux à maîtriser conduit à s'interroger sur la pertinence des propositions et donc sur l'intérêt de ce genre d'analyse.

Les pathologies semblent plus riches d'enseignement, car elles procèdent de l'étude des dysfonctionnements de la coopération et débouchent de ce fait sur certaines prescriptions dont on comprend l'origine.

Lyles (1987), à partir de l'observation de plusieurs joint-ventures internationaux, a identifié trois causes essentielles à l'origine de la plupart des erreurs commises : une mauvaise appréciation de certaines dimensions de la coopération, des erreurs humaines et la non-anticipation des événements futurs. Chacune de ces causes se traduit par des symptômes et l'auteur fait état des remèdes apportés par les firmes étudiées (tableau 1.10).

CAUSES	LOCALISATION DE L'ERREUR	SYMPTÔMES	REMÈDES
Mauvaise appréciation	Transfert de technologie	Prix trop bas	Impliquer des personnes ayant des expériences en la matière
		Manque de contrôle	
	Ressources humaines	Turn-over fréquent	
		Carrière interrompue	
	Conflits futurs	Négociations	
Rapport avec le partenaire	Plusieurs partenaires dans le même pays		
Erreur de comportement humain	Transfert de technologie	Enoncé des conditions peu clair	Ne pas se séparer des managers en question car ils sont les mieux à même de pouvoir tirer des leçons des erreurs commises
	Rapport avec le partenaire	Défiance	
		Attentes différentes	
Evénements non anticipés	Issues futures	Sentiment d'être enfermé dans la coopération	Le contrat peut être un bon ou un mauvais outil pour circonscrire le futur. Recourir à des personnes ou firmes expérimentées pour réduire les incertitudes du futur.
		Acquisition du partenaire	
	Transfert de technologie	Développement des compétences du partenaire	
		Evolution de la technologie	
	Rapport avec le partenaire	Dénouement capitalistique	
		Choix du partenaire	

**Tableau 1.10 : Dysfonctionnement des joint-ventures : pathologies et remèdes, d'après Lyles (1987).**

Dussauge et Garrette (1991), à partir de leur typologie, proposent pour chacun des types repérés les principaux symptômes qui les guettent.

Les alliances d'intégration peuvent souffrir de rigidité (à l'instar des phénomènes d'intégration verticale), à laquelle s'ajoutent des problèmes d'inertie liés au partage des responsabilités et aux négociations afférentes.

Les alliances complémentaires s'inscrivent dans des logiques d'acquisition de compétence et, à terme, renforcent l'un des partenaires au détriment de l'autre.

Les alliances additives, quant à elles, sont marquées par des rotations de responsabilités entre les partenaires pour réduire les risques d'une trop grande spécialisation mais

génératrices de perte de compétences, ou par un renforcement de la structure centrale de coordination au détriment des partenaires.

A côté de cette approche factorielle de la performance, certains auteurs envisagent la réussite de l'alliance comme celle d'un processus (Bronder et Pritzl, 1992 ; Desreumaux, 1994), à laquelle concourraient des échanges fréquents d'informations, des points réguliers sur l'avancée de la coopération, une confiance mutuelle entre partenaires (Littler et Leverick, 1995<sup>30</sup>).

## **II- L'approche processuelle.**

La recherche empirique effectuée par Doz (1996) souligne l'importance d'une telle approche. Elle a été complétée, il y a peu, par le travail théorique de Park et Ungson (2001) portant sur l'échec de l'alliance.

Pour Doz (1996), la séquence du cycle de gestion d'une alliance, prenant sa source dans certaines conditions initiales, se déroule en trois temps : apprentissage - réévaluation – réajustement (figure 1.11).

---

<sup>30</sup> Mais pour ces auteurs, ainsi qu'il a été vu plus haut, envisager la coopération comme un processus ne constitue que l'un des facteurs clés du succès.

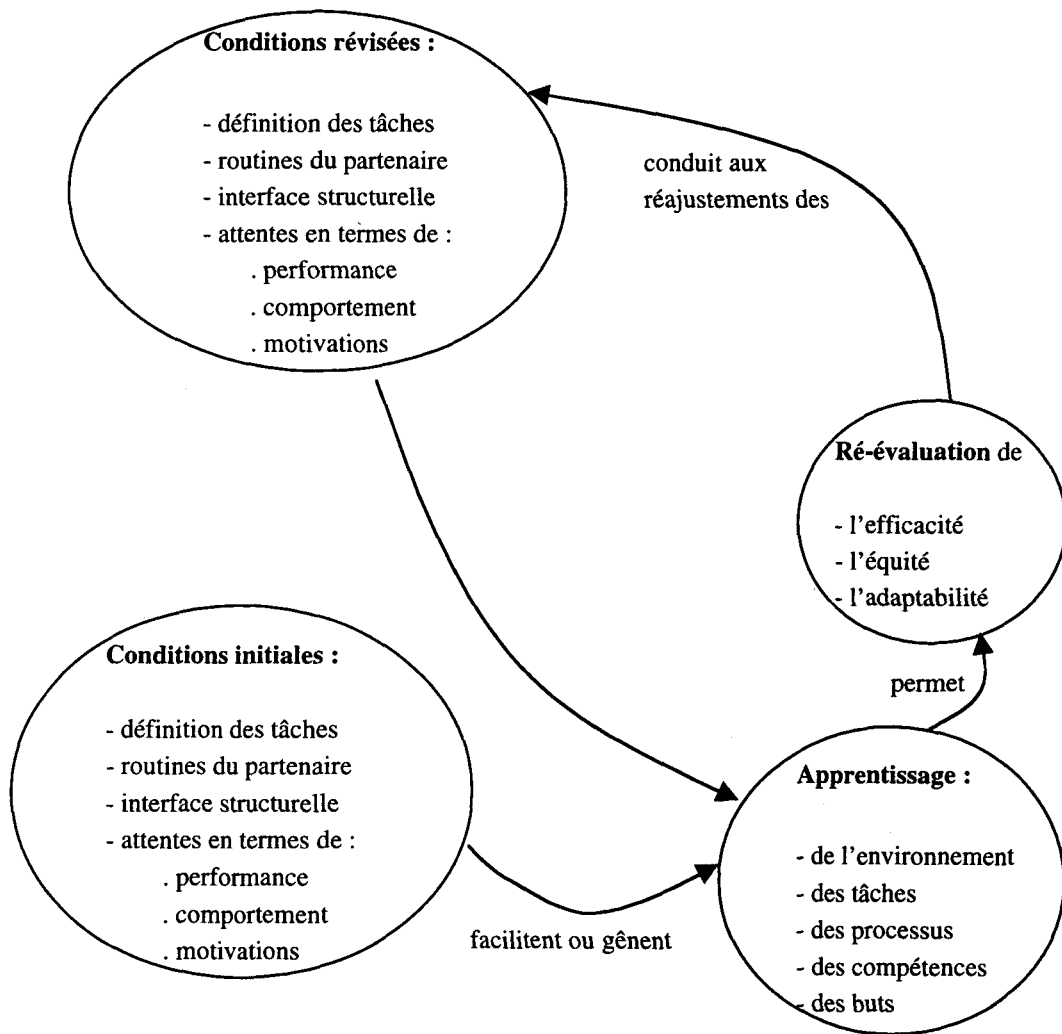


Figure 1.11 : Processus simplifié de l'évolution de l'alliance, Doz (1996).

Le processus de gestion d'une alliance repose sur les capacités d'apprentissage de la relation par les partenaires, relation contrainte ou facilitée par les conditions qui ont prévalu lors de sa constitution et que les capacités d'apprentissage permettront de réajuster.

Le succès est donc dépendant des conditions initiales qui facilitent ou non l'apprentissage. Celui-ci permet de réévaluer les perceptions de chacun en termes d'adaptabilité, d'équité et d'efficacité. Cette nouvelle appréciation conduit aux réajustements des conditions de départ. Les partenaires sont engagés dans une

succession de cycles d'apprentissages itératifs et interactifs, marquée par une confiance mutuelle grandissante et une capacité d'adaptation très souple.

Par déduction, une alliance peut échouer pour trois raisons.

- Il n'y a pas d'apprentissage : les conditions initiales entravent sa production. Le processus de réajustement est bloqué.
- L'apprentissage est incomplet. Composé d'une double dimension : savoir (apprentissage cognitif) et savoir-faire (apprentissage comportemental), il ne s'est manifesté que dans sa première dimension. En effet, l'apprentissage cognitif est plus simple que l'apprentissage comportemental. Le processus de réajustement entraîne un désengagement des partenaires devenus plus méfiants, qu'il est possible d'explicitier par ce genre d'interrogations : le partenaire est-il réellement incapable d'adopter un comportement plus coopératif ou simplement ne le veut-il pas ? Et dans cette occurrence, pourquoi ? (figure 1.12).

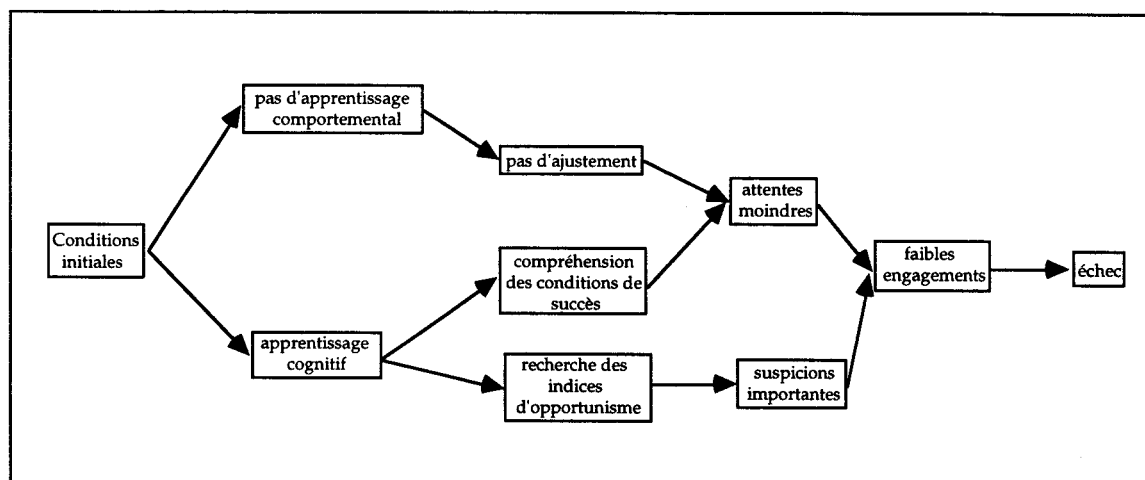


Figure 1.12 : Apprentissage incomplet et échec de l'alliance, d'après Doz (1996).

- L'apprentissage existe, mais la phase de réévaluation qui le suit est négative. La continuation de l'accord ne présente plus d'intérêt pour l'un des partenaires, voire pour les deux.

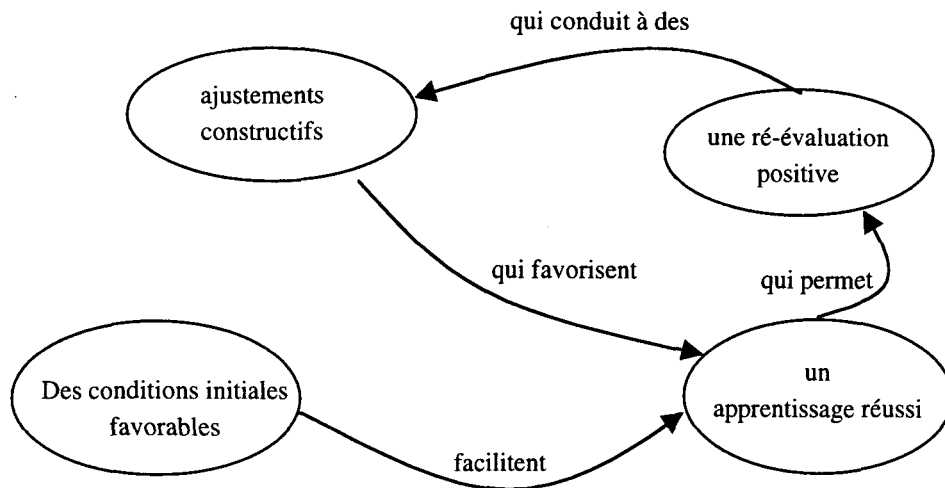
Le modèle de Doz, au delà de l'importance de la formation de l'alliance et de son management, déjà soulignée par Lorange et Roos (1992) ou Desreumaux (1994), insiste sur l'apprentissage de la relation de coopération.

La qualité de cette relation est à la fois une condition du succès de l'alliance et le produit des interactions entre les partenaires (Arino et de la Torre, 1998), dont Das et Teng (2000) ont souligné les tensions.

Ainsi, la façon de gérer cet apprentissage collectif est fondamentale, d'autant plus que chaque firme peut être plus ou moins réceptive et plus ou moins ouverte à l'autre. Le succès dépend donc de l'interaction des stratégies d'apprentissage de chacun (Larsson et alii, 1998<sup>31</sup>), afin de mener l'alliance dans un cercle vertueux d'apprentissage (Doz et Hamel, 1998 : figure 1.13).

---

<sup>31</sup> Ces auteurs distinguent cinq stratégies d'apprentissage selon qu'une firme est plus ou moins réceptive et plus ou moins ouverte à l'autre : la stratégie de collaboration (réceptivité et ouverture maximales), la stratégie de compétition (réceptivité importante et ouverture minimale), la stratégie de compromis (réceptivité et ouverture modérée), la stratégie d'accommodation (réceptivité faible et ouverture importante) et la stratégie d'évitement (aucune réceptivité ni ouverture).



**Figure 1.13 : Cercle vertueux de l'apprentissage dans une alliance, d'après Doz et Hamel (1998).**

Par ailleurs, un autre type de processus d'apprentissage semble important pour gérer avec succès des alliances : l'expérience accumulée par une firme au travers de la répétition des coopérations. Celle-ci permet une plus grande création de valeur (Anand et Khanna, 2000).

Enfin, cette approche processuelle a été déclinée récemment, mais seulement d'un point de vue théorique, par Park et Ungson (2001), au travers d'un modèle explicatif de l'échec de l'alliance. Celui-ci est bâti à partir de deux caractéristiques majeures : la rivalité entre les firmes (Sont-elles des concurrentes directes ? Ont-elles des complémentarités ? Développent-elles des comportements opportunistes ?) et la complexité à gérer leur collaboration (Ont-elles des incompatibilités culturelles ou stratégiques ? Y a-t-il des problèmes d'agence entre l'alliance et les partenaires ?). Ces caractéristiques évoluent au fil de la coopération en fonction des changements dans



l'environnement des entreprises, des perceptions relatives à l'équilibre de leurs relations, des rythmes d'apprentissage de chacune d'elles, des asymétries en termes d'apports et des modifications stratégiques qu'elles connaissent.

En résumé, les problématiques de la performance d'une alliance peuvent être présentées comme suit (figure 1.14) :

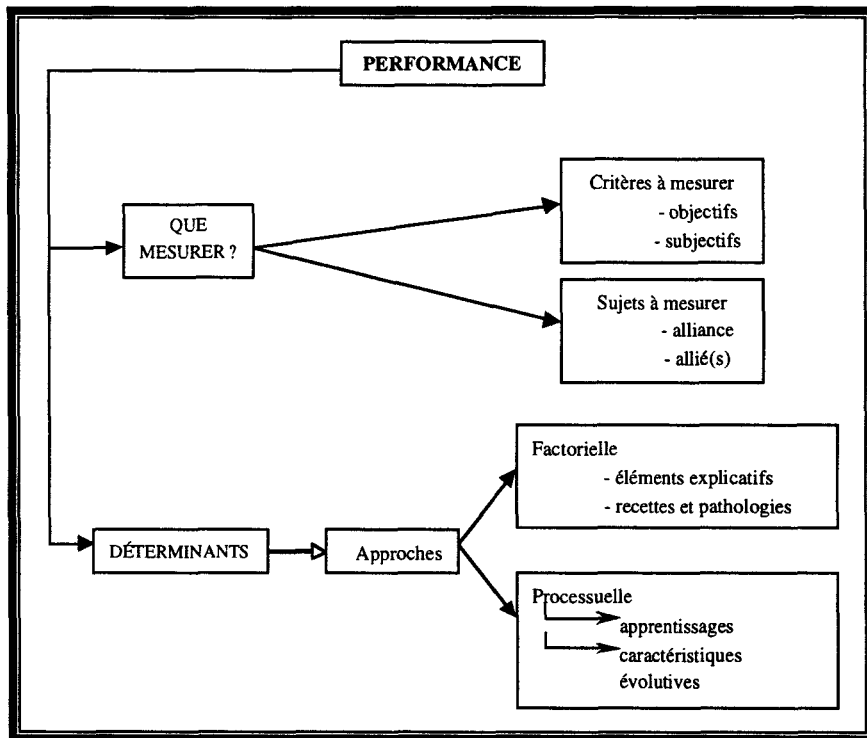


Figure 1.14 : Problématiques de la performance de l'alliance dans la littérature.

Certes, la remarque liminaire, énoncée au sujet de l'étude des typologies de l'alliance, quant à l'utilisation d'acceptions différentes de celle adoptée dans notre premier chapitre, vaut aussi pour l'examen des problématiques identifiées et ordonnées dans ce deuxième chapitre.

Mais plus que des circonscriptions différentes du sujet, ce sont les variétés des objets étudiés dans la littérature (alliance internationale, joint-venture capitalistique, alliance contractuelle, ...) qui incitent à une certaine prudence dans un travail de synthèse.

Néanmoins, les problématiques dégagées sont cohérentes avec les caractéristiques de l'alliance repérées précédemment. Le rapprochement de firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes qui, tout en effectuant des apports conjoints, vont rester indépendantes dans la poursuite d'un objectif partagé justifie l'importance accordée à l'engagement dans une démarche de cette sorte. Il éclaire les enjeux que soulève la configuration et instruit le dilemme de leur pilotage entre logique de contrôle et logique de coordination. Il pose, bien entendu, des interrogations multiples sur la performance d'un phénomène instable et complexe, d'autant plus qu'il semble inscrit dans une certaine durée.

Dans l'ordonnement des problématiques en trois pôles, un thème a attiré plus particulièrement notre attention, celui des dimensions juridiques de l'alliance.

Ce thème est présent dans les choix de structuration relativement au support contractuel et/ou capitalistique de la coopération. Il apparaît encore parmi les logiques de contrôle ou de coordination avec, notamment, les interrogations sur les modes pragmatiques de configuration du projet, sur l'explicitation des modalités de collaboration. Il concerne aussi les problématiques de la performance, comme le choix des outils les plus efficaces pour contrôler l'alliance et/ou le partenaire, la nature et le degré de formalisation nécessaire, son adaptabilité, ...

La gestion de l'alliance comprend de nombreuses dimensions juridiques relatives aux droits des contrats, des sociétés, de la concurrence, au droit fiscal, etc ..., au(x) montage(s) juridique(s) possible(s) pour organiser la coopération, au rapport au droit

des protagonistes (cf. notre quatrième chapitre). Mais leur traitement dans la littérature en sciences de gestion aboutit à des conclusions divergentes.

Dans la section suivante, nous analyserons donc les travaux qui ont abordé de près ou de loin les aspects juridiques afférents à la gestion d'une alliance.

### **CHAPITRE 3**

## **L'ALLIANCE ET SES DIMENSIONS JURIDIQUES : UNE APPROCHE RELATIVE AUX CONCLUSIONS DIVERGENTES.**

Parmi les abondants travaux sur la gestion des alliances, ceux qui en abordent les dimensions juridiques conduisent à deux constats.

Malgré leur nombre plutôt élevé, ils produisent très peu d'analyses approfondies. Les dimensions juridiques sont regardées de façon secondaire ou indirecte, rarement traitées en tant que telles, et très souvent réduites aux aspects contractuels (section 1).

Ensuite, ces études laissent apparaître de fortes divergences d'interprétation (ou de perception) quant au rapport entre contrat (et donc dimensions juridiques) et gestion de l'alliance, portant sur l'utilité du premier pour la seconde (section 2) et sur sa place dans le fonctionnement de la coopération en regard de la confiance (section 3).

## **Section 1 : La relative importance du contrat dans l'approche des dimensions juridiques.**

L'approche des dimensions juridiques de l'alliance dans la littérature sur sa gestion se focalise essentiellement sur le contrat. Et, bien qu'assez nombreuses malgré tout, il y a très peu d'études en réalité qui traitent cet aspect contractuel de façon approfondie et non lapidaire.

### **Paragraphe 1 : Le contrat au cœur des dimensions juridiques.**

Les dimensions juridiques sont abordées dans la littérature sur la gestion des alliances essentiellement au travers du contrat (de coopération), puisqu' « une alliance suppose obligatoirement un accord (...) et correspond par conséquent à un contrat (...) explicite ou tacite, écrit ou non » (Garrette et Dussauge, 1995a, p34).

Ainsi, la réglementation juridique est analysée dans ses effets sur le contrat d'alliance (Bronder et Pritzl (1992) pour ce qui est des différentes normes issues du droit des sociétés, du droit fiscal, etc... ; Aliouat (1993, 1996) pour les dispositifs de protection de la concurrence), et les juristes sont mentionnés rapidement, parce qu'intervenants dans la formalisation juridique de l'accord, (Westney, 1988 ; Kanter, 1994 ; Jolly, 1995a).

Sinon, le contrat est placé au centre de la plupart des analyses, soit sous l'angle de l'accord de coopération en tant que tel (un texte explicatif, formalisant la coopération), soit sous l'angle d'un mode de gouvernance de l'échange, selon un paradigme inspiré bien sûr par la théorie des coûts de transaction. Ces deux approches ne seront pas

traitées séparément dans les développements qui suivent, même si elles ne sont pas homothétiques<sup>1</sup>.

Aussi, la formation du contrat, sa négociation apparaissent être au cœur de certains enjeux (Aliouat, 1993 ; Pekar et Allio, 1994 ; Willcocks et Choi, 1995 ; Guth, 1998).

De même, son contenu est étudié par plusieurs auteurs, soit au travers de ses qualités de base (e.g., Ramanantsoa et de Clercq, 1993 ; Shaughnessy, 1995), soit au travers de ses grandes lignes (e.g., Desreumaux, 1993 ; Lévi et alii, 1996), soit de façon plus détaillée (e.g., Dymsha, 1988 ; Guth, 1998). L'importance de sa formalisation est soulignée (e.g., Gyenes, 1991 ; Urban, 1996).

Par ailleurs, si beaucoup de travaux traitent du choix entre une configuration contractuelle ou capitalistique (e.g., Killing, 1982 ; Hennart, 1988 ; Teece, 1992 ; Das et Teng, 1996 ; Doz et Hamel, 1998 ; .....), peu analysent les différentes formules juridiques possibles (e.g., Urban et Vendemini, 1994 ; Blanchot, 1995).

Enfin, certaines études portent sur l'alternative entre une régulation informelle ou contractuelle de la coopération (e.g., Thiétart et Vandangeon, 1990 ; Roblédo, 1995, 1997).

L'approche des dimensions juridiques incluses dans la gestion d'une alliance a alimenté de façon très inégale plusieurs recherches, comme nous allons le constater.

---

<sup>1</sup> Nous veillerons, cependant, à éviter un contresens épistémologique dans la mesure où le contrat, comme instrument juridique, serait assimilé au contrat, comme paradigme "organisationnel", en précisant dans la troisième section le positionnement respectif de ces deux notions, ainsi que leurs interactions. Nous soulignerons aussi dans la Partie III - Ch.9 - que la théorie des coûts de transaction est une théorie de la contractualisation, et, à ce titre, traite aussi du contrat comme instrument de formalisation de l'échange dans un cadre juridique donné.

**Paragraphe 2 : L'analyse de la dimension contractuelle de l'alliance : un intérêt très relatif.**

Très peu de travaux se sont intéressés de façon substantielle à l'aspect contractuel. Qui plus est, aucun n'a un objet de recherche focalisé sur ce thème, seulement quelques développements plus ou moins conséquents. Le tableau ci-dessous (tableau 1.11) présente à côté de ces travaux, d'autres qui ont abordé cet aspect de façon accessoire (par rapport à leur objet de recherche).

AUTEURS	EXAMENS SUBSTANTIELS	EXAMENS ACCESSOIRES
ALIOUAT (1993, 1996)	Antagonismes dans l'approche de la formation du contrat. Paradoxe de la réglementation juridique européenne.	
BLANCHOT (1995)	Critères de choix entre formules juridiques.	
BOUAYAD & LEGRIS (1996)	Présentation paradoxale de l'importance du contrat.	
BRONDER & PRITZL (1992)		Négociation contractuelle et normes juridiques à respecter.
DAS & TENG (1998)		Contrat et confiance, sources de "confidence".
DESREUMAUX (1993)		Formalisation de l'accord.
DOZ (1996)		La structure légale entrave l'apprentissage.
DUYSTERS & alii (1999)		La gestion du simple aspect contractuel (dyadique) ne permet pas d'appréhender le partenariat comme un ensemble de compétences réticulaires.
DYER & SING (1998)		Le contrat est un mode de gouvernance moins efficient.
DYMSZA (1988)	Contenu détaillé du contrat.	
GARRETTE & DUSSAUGE (1995a&b)		Toute alliance est un contrat. La structure légale n'est pas un facteur discriminant.
GULATI (1995a)		La confiance se substitue au contrat.
GUTH (1998)	Négociation et jalonnements contractuels. Cohérence des dispositifs de terminaison de l'accord. Les écrits restent ...	
GYENES (1991)		Formalisation précise, gage de clarté et de compréhension.
HAMEL & alii (1989)		Inutile de parfaire ses compétences juridiques.
HAMEL (1991)		La structure légale influence peu l'apprentissage.



Partie I - Chapitre 3

AUTEURS (suite)	EXAMENS SUBSTANTIELS	EXAMENS ACCESSOIRES
HUXHAM & McDONALD (1992)		Un certain degré de confiance précède toute formalisation.
INGHAM (1994)		Précision et souplesse de l'accord. Contrat et confiance peuvent être complémentaires.
JOLLY (1995a)		L'expertise des juristes.
KANTER (1994)		Les juristes restent des tiers.
LARSON (1992)		Relative insignifiance du contrat.
LEVI & alii (1996)		Précisions quant à la formalisation des dispositifs de protection en cas de sortie.
LYLES (1987)		Le contrat est tantôt utile, tantôt contraignant.
MADHOCK (1995)		La gestion des JV ne doit pas être essentiellement axée sur les droits de propriété.
NAULLEAU (1993)		La complexité juridique, facteur d'inertie.
OHMAE (1989)		Signer un contrat qu'il faut oublier.
PEKAR & ALLIO (1994)		Expérience de l'alliance et attention portée au contrat.
PUTHOD (1995)		Le respect du contrat peut générer de la confiance.
RAMANANTSOA & de CLERCQ (1993)		Structure juridique et réduction des divergences opérationnelles.
RING & VAN DE VEN (1992, 1994)		La confiance se substitue au contrat.
ROBLÉDO (1995, 1997)	Contrôle par le contrat et contrôle du contrat.	
SHAUGHNESSY (1995)	Rédaction du contrat, 1 <sup>er</sup> test de viabilité. Qualités du contrat.	
THIÉTART & VANDANGEON (1990)	Contrôle par le contrat.	
URBAN (1996)	Les engagements formalisés étayent la confiance.	
URBAN & VENDEMINI (1994)	Supports juridiques.	
VAN DE VEN & WALKER (1984)		Une formalisation excessive peut engendrer de la méfiance.
WESTNEY (1988)		Intervention des juristes.
WILCOCKS & CHOI (1995)	Utilisation du contrat et préférence culturelle.	
KILLING (1982, 1983, 1988), CONTRACTOR & LORANGE (1988), HENNART (1988), ROOT (1988), PISANO & TEECE (1989), OSBORN & BAUGHN (1990), TEECE (1992), PARKHE (1993), DAS & TENG (1996), HAGEDOORN & NARULA (1996), MOWERY et alii (1996), SRINIVASA RANGAN & YOSHINO (1996), OSBORN & HAGEDOORN (1997); DOZ & HAMEL (1998), FOLTA (1998), ERNST & HAVELY (2001)		Configuration contractuelle ou capitalistique.



**Tableau 1.11 : Synthèse des travaux portant sur les dimensions juridiques dans la gestion des alliances.**

La faiblesse des développements de fond en cette matière est d'autant plus notable que, dans beaucoup d'études (qualifiées ici d'examens accessoires), l'aspect contractuel a été (malgré tout) abordé, non sans déboucher sur quelques divergences, comme on peut le relever à la lecture du tableau précédent ..., relatives à l'utilité du contrat pour la gestion de l'alliance et aux logiques qui sous-tendent son fonctionnement...

## **Section 2 : Des divergences quant à l'utilité du contrat dans la gestion de l'alliance.**

L'étude des textes qui abordent peu ou prou cette question laisse apparaître une opposition assez forte :

- certains auteurs considèrent le contrat comme un élément secondaire, ne jouant aucun rôle majeur dans le succès de la coopération, voire dangereux, i.e. pouvant contribuer à l'échec de l'alliance,
- d'autres intègrent les aspects contractuels dans une optique de meilleure performance.

### **Paragraphe 1 : Le contrat, élément secondaire.**

Cette vision n'ignore pas le contrat, mais le relativise ou le dénonce.

Ohmae (1989) cite, par exemple, les douze clés d'une coopération réussie selon ICL, une firme du secteur informatique, parmi lesquelles figure la signature d'un contrat bien bordé, auquel cependant, nous prévient-il, il ne vaut mieux pas avoir à se référer, car une telle occurrence signifie que la coopération rencontre des difficultés.

Si l'utilisation du contrat est un signe de mauvais augure, elle est aussi insatisfaisante dans la mesure où tout contrat est marqué par un double défaut fondamental. D'une part, photographie d'une situation donnée à un moment donné, il constitue un facteur d'inertie qui entrave l'ajustement de la coopération, d'autant plus que la complexité juridique ajoute à la lourdeur structurelle de certaines alliances (Naulleau, 1993). D'autre part, substantiellement incomplet, il ne permet pas d'arbitrer les situations quotidiennes de management (Doz et Hamel, 1998).

Les relations interorganisationnelles étant subtiles et difficiles, se focaliser sur leurs aspects contractuels ou sociétaires est inutile. La répartition formelle des droits de propriété au travers de la structure de l'alliance, la rédaction d'un contrat précis ne constituent pas, et de loin, des enjeux qui peuvent rivaliser avec l'impératif d'apprentissage. Les firmes ne doivent pas chercher à parfaire leurs compétences juridiques, mais leurs capacités d'apprentissage (Hamel et alii, 1989). Capacité d'apprentissage que la structure légale choisie par les partenaires influence peu (Hamel, 1991), voire entrave (Doz, 1996). Trop se fier aux aspects contractuels et formels de la coopération au détriment des relations informelles qui, finalement, font fonctionner l'alliance ne permet pas de « construire (cet) avantage coopératif » que les firmes doivent retirer de leur partenariat (Doz et Hamel, 1998, p251).

Enfin, l'approche des alliances au travers des contrats donne un aperçu trop dyadique des coopérations qui doivent être appréhendées plus dans une logique de portefeuille de compétences (Duysters et alii, 1999).

Dans la seconde vision, le contrat, au sens large du terme, est plutôt considéré comme contribuant à une meilleure performance de l'alliance.

## **Paragraphe 2 : Le contrat et l'explicitation de la coopération.**

La rédaction du contrat constitue, d'abord, le premier test de viabilité de l'accord (Shaughnessy, 1995). L'écriture des modalités de la coopération peut faire émerger des divergences dirimantes. Si les futurs partenaires parviennent à se mettre d'accord sur les détails d'un projet commun avec difficultés, et donc avec des insatisfactions de part et d'autre quant au résultat obtenu, l'avenir de l'alliance est hypothéqué.

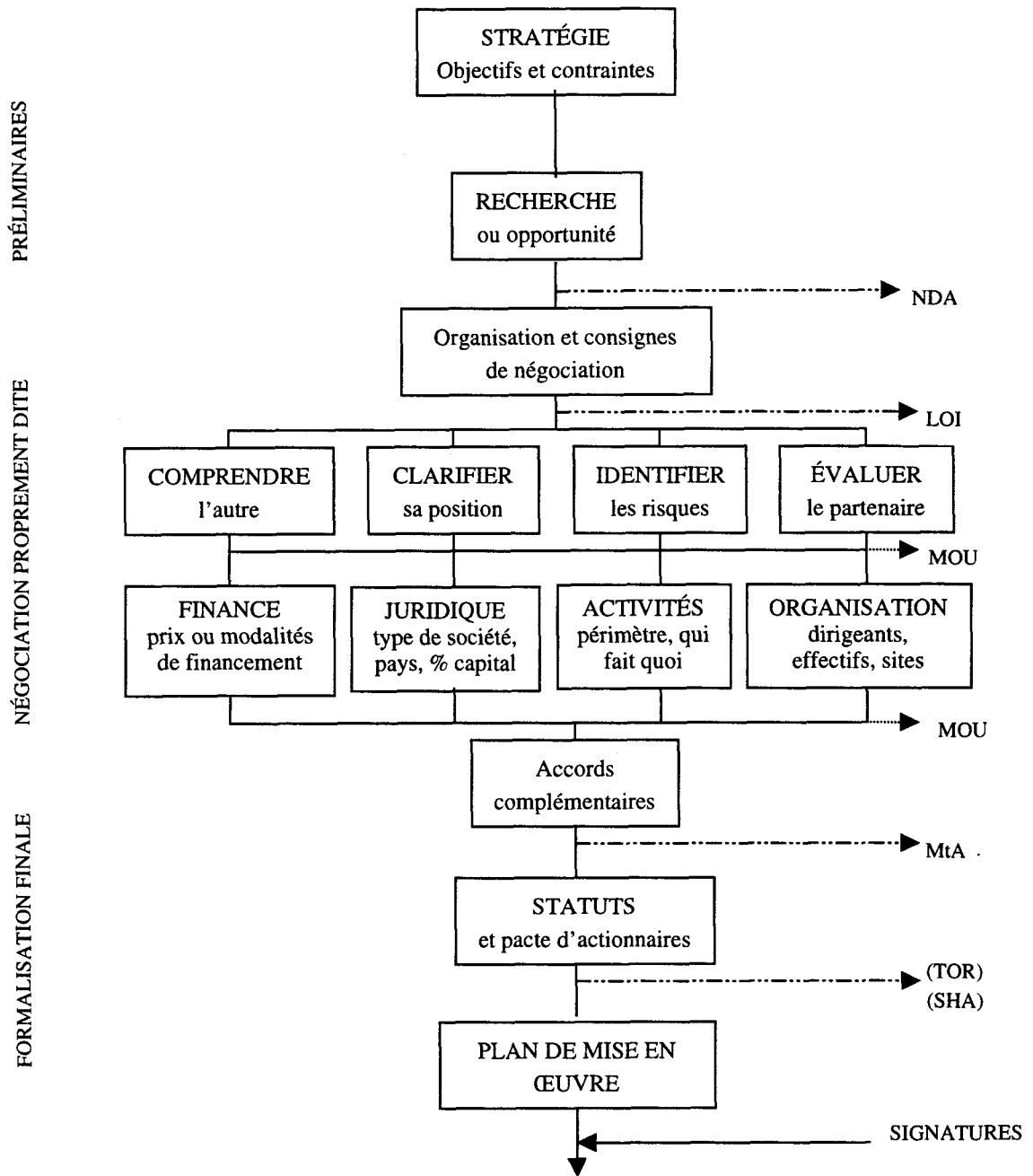
Mais la formation-formalisation semble ne pas correspondre à des enjeux identiques d'une coopération à l'autre, et relever d'antagonismes (Aliouat, 1993). Dans les stratégies d'alliances relationnelles, caractérisées par de bonnes relations entre firmes, la négociation et la conclusion du contrat sont privilégiées. Dans les stratégies d'alliances symbiotiques, illustrées par des interdépendances de chaîne de valeur, au sein desquelles la concurrence n'est pas totalement éliminée, mais circonscrite partiellement par des garanties juridiques, les phases de négociation et de conclusion du contrat sont, par contre, d'une importance secondaire par rapport à la phase de mise en œuvre, bien que la relation soit très formalisée...

Avec cette formalisation, apparaissent des "acteurs" particuliers : les juristes (Westney, 1988), des experts parmi d'autres (Jolly, 1995a), qui « ne vivent pas avec le résultat de leur travail » (Kanter, 1994, p103) et dont les interventions doivent donc être circonscrites afin qu'ils ne dépersonnalisent pas la relation.

Toujours est-il que la négociation semble jalonnée par plusieurs documents contractuels (figure 1.15), comme le conseille Guth (1998)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> L'exemple donné par l'auteur est celui d'une négociation pour la constitution d'un joint-venture.



NDA = accord de confidentialité ou Non Disclosure Agreement  
 LOI = lettre d'intention ou Letter Of Intent  
 MOU = convention ou Memorandum Of Understanding  
 MtA = contrat de gestion ou Management Agreement  
 TOR = statuts ou Terms Of Reference  
 SHA = pacte d'actionnaires ou Shareholders Agreement

Figure 1.15 : Les trois temps de la négociation, Guth (1998).

L'un des enjeux de la négociation est bien sûr d'aboutir à une configuration acceptée par l'ensemble des partenaires.

La problématique élémentaire de toute configuration, comme cela a été constaté plus haut, est celle du choix liminaire entre une alliance purement contractuelle et une alliance avec création de filiale commune (en sachant que des formules intermédiaires ou mixtes sont possibles), opéré en fonction de l'impérative prémunitive contre les risques de comportement(s) opportuniste(s) du partenaire et aussi des nécessités de pilotage de la coopération. En effet, le choix de la forme juridique doit être effectué avec un objectif de réduction des divergences opérationnelles (Ramanantsoa et de Clercq, 1993), afin que la coopération fonctionne.

Néanmoins, si le choix de la structuration ne répond assurément pas à un questionnement uniforme, très peu de travaux se sont essayés à circonscrire les paramètres du montage d'une alliance. A quelques exceptions près ...

Urban et Vendemini (1994) ont distingué cinq supports juridiques types : la filiale commune (la structure sociétaire offrant un cadre à la coopération), le G.I.E. (pour les coopérations de moyens), la société en participation (pour les coopérations secrètes), le contrat (souple et limitant les effets indésirables induits par l'existence d'une personne morale) et le groupement momentanée d'entreprises (pour les coopérations ponctuelles).

Seul Blanchot (1995) cependant, à notre connaissance, a modélisé les critères permettant d'effectuer une sélection parmi différentes formules juridiques du partenariat (figure 1.16).

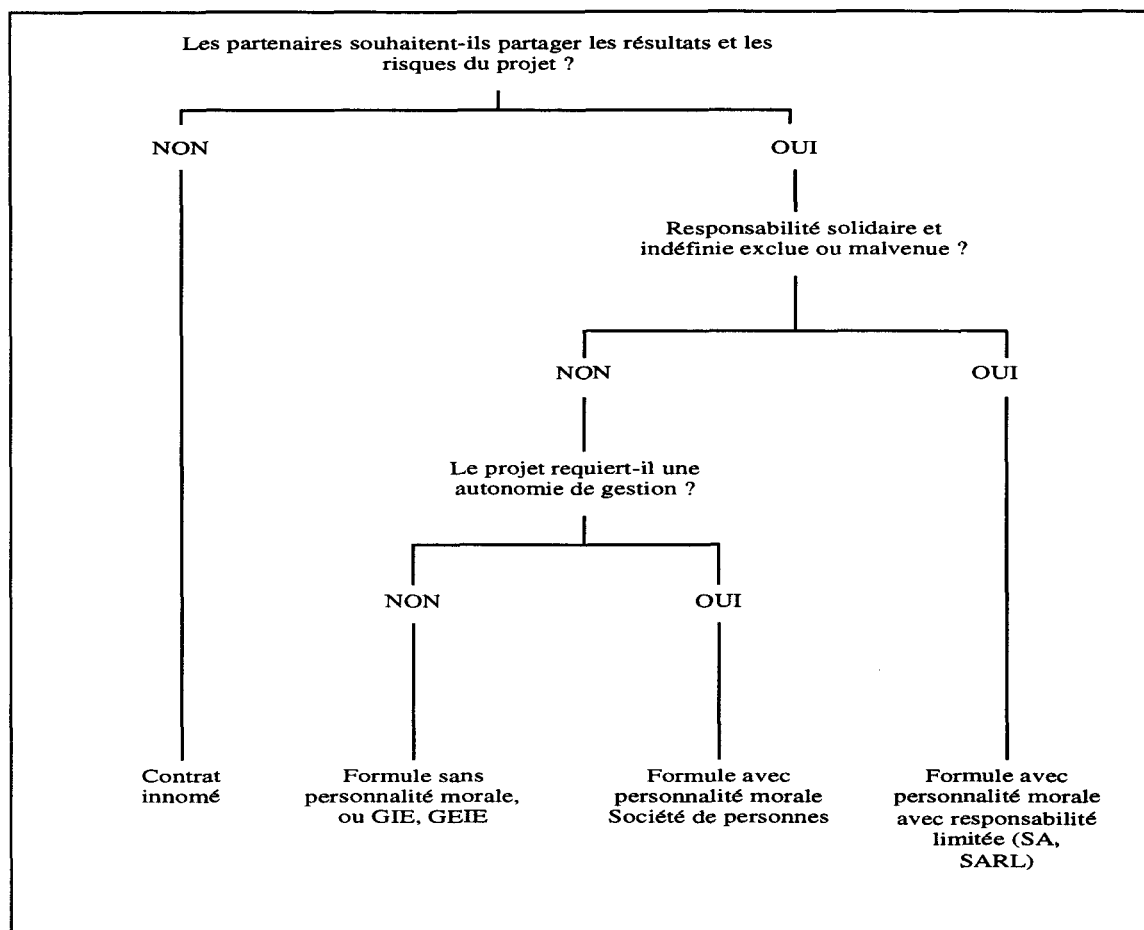


Figure 1.16 : Critères de choix entre formules juridiques du partenariat, Blanchot (1995).

Le principal critère discriminant est la volonté manifestée par les partenaires de partager ou non les résultats et les risques du projet. Si ce n'est pas le cas, le contrat<sup>3</sup> formalisera la relation. Si oui, les firmes doivent savoir si elles désirent s'engager solidairement dans la gestion des risques. Selon la réponse apportée, la structure juridique arrêtée sera différente : de la création d'une société de personnes (à risques illimités) à la création d'une société à risques limités en passant par le montage d'un Groupement (Européen) d'Intérêt Économique.

Bien qu'inscrite exclusivement dans l'espace juridique français (voire européen avec le GEIE) et que les notions de risque et d'autonomie de gestion comportent plusieurs

<sup>3</sup> « Innomé », parce que non réglementé dans le code civil français. Il s'agit bien sûr d'un contrat singulier, *sui generis*, i.e. non réductible à l'une des catégories de contrats définis dans le code civil.



dimensions comme cela a été constaté (risque d'apprentissage prédateur et de non apprentissage moteur, autonomie et contrôle plus ou moins fort des parents sur la filiale commune), cette modélisation est une avancée remarquable en ce sens qu'elle combine des dimensions juridique et gestionnaire !

Dans la mesure où la structure légale ne constituerait pas un facteur discriminant, caractéristique des types d'alliance (de co-intégration, de pseudo-concentration, ou complémentaire) identifiés par l'étude statistique de Garrette et Dussauge (1995b), le choix du mode de formalisation doit, sans doute, être relativisé.

Il n'en reste pas moins que des contraintes juridiques propres au droit des contrats, au droit des sociétés, au droit fiscal, au droit de la concurrence, ... sont à prendre en compte dans la négociation (Bronder et Pritzl, 1992). A fortiori lorsqu'il s'agit d'alliances ayant un caractère international pour lesquelles des approches en termes de droit comparé sont nécessaires, à l'image du travail effectué par Aliouat (1996) pour les coopérations technologiques communautaires (tableau 1.12).

Partie I - Chapitre 3

Forme du contrat Caractéristiques	Formes contractuelles	Formes sociales	
		Joint venture	GEIE
Formes juridiques	Accords de coopération (plus ou moins formels), ou groupements non statutaires	Société commerciale dont SAS <sup>4</sup> (en France). Société en participation	Structure propre de GEIE
Origines des entreprises	Toutes origines (des sociétés ne faisant pas appel public à l'épargne pour la SAS)		Entreprises CEE
Nature de l'entité créée	Contrat indissociable des parties	Personnalité morale (sauf cas des sociétés en participation)	
Durée du contrat	Selon la volonté des parties	99 ans (en théorie)	Déterminée ou indéterminée
Objet du contrat	Large ou spécifique		Spécifique
Droit du contrat	Droit des parties, droit de l'Etat du contrat, <i>Lex Mercatoria</i>	Droit de l'Etat d'établissement du joint venture (pour la SAS : en grande partie les termes des statuts)	Droit communautaire
Activité	Toutes		Rattachée à celle des membres
Mission	Celle que lui assignent les parties. Indissociable de celles des parties	Propre au joint venture. Dissociable de celles des partenaires	Seule mission de coopération contractuelle
Zone d'exercice	Selon les clauses du contrat	Le lieu du siège social	Dans tout pays de l'U.E. (même autre que celui du siège social)
Lieu du pouvoir de direction	Tout endroit au niveau mondial		Dans l'Union Européenne
Base du contrat	Selon les termes du contrat	Paritaire ou hiérarchisée (liberté totale accordée aux statuts pour la SAS)	Base égalitaire
Objectifs des partenaires	Partage des fruits de la coopération (dont les profits)	Recherche de profits (à partager)	Un service commun
Contrôle communautaire	Articles 85 et 86 du traité CEE <sup>5</sup> : entente et abus de position dominante	Réglementation anti-concentration (par extension)	Articles 85 et 86 du traité CEE : entente et abus de position dominante

**Tableau 1.12 : Les formes juridiques de la coopération de dimension communautaire, Aliouat (1996).**

<sup>4</sup> Depuis les travaux d'Aliouat, cette forme sociétaire a été profondément modifiée (loi n° 99-587 du 12 juillet 1999).

<sup>5</sup> Ces articles sont maintenant respectivement numérotés 81 et 82.

La maîtrise de ces réglementations, qu'elles soient américaines, japonaises ou européennes, est d'autant plus importante qu'elle est complexe. Ainsi, ces réglementations considèrent a priori, par principe<sup>6</sup>, les alliances comme des phénomènes restreignant la concurrence. Or, les autorités chargées de l'application des textes les regardent plutôt, sous certaines réserves, comme des conduites stratégiques concourant à un certain niveau de concurrence. Aliouat qualifie cela de « paradoxe du contrôle » (1995, p37).

La détermination de l'espace-temps de l'accord, des apports effectués et résultats escomptés, de la structure de coopération telle qu'elle peut être configurée au delà du recours ou non à une filiale commune a fait l'objet d'un certain nombre de travaux normatifs qui stipulent ce que doit être un bon contrat ou ce qu'il doit comporter au moins.

A partir d'une analyse des joint-ventures dans les pays en voie de développement, Dymsza (1988) indique que le contenu du contrat (de joint-venture) doit être étendu et couvrir la totalité des aspects majeurs du projet. Ainsi, il explicite les objectifs principaux des partenaires, leurs apports, leurs responsabilités et obligations. Il énonce les contributions financières de chacun et la répartition des droits de propriété, les moyens de lever des financements supplémentaires, y compris en ce qui concerne le fonds de roulement. Il définit les produits, les clients et les marchés visés. Il détermine la composition et les responsabilités de l'équipe de direction, les procédures de sélection des cadres supérieurs et moyens, les dispositions nécessaires à l'apprentissage technique et managérial. Il mentionne les accords techniques, les accords de licence et de gestion, supplémentaires mais intégrés à l'accord de base, les dispositions relatives aux brevet(s), marque(s) et secret(s) de fabrication. Il arrête la durée de l'accord et les

---

<sup>6</sup> Celui de la libre concurrence.

modalités de prorogation ou d'abréviation. Il spécifie aussi les procédures de gestion, y compris la planification stratégique et opérationnelle, ainsi que le système de contrôle et d'information. Il désigne les sources de fournitures des matières premières, intermédiaires et des produits semi-finis. Il établit les standards comptables. Il précise les demandes de comptes rendus, l'audit et l'examen des états financiers. Il fixe encore les moyens de résolution des différends, y compris la médiation, l'arbitrage et le recours aux juridictions judiciaires, les procédures de dissolution et de partage de l'actif. Il ne doit pas oublier les modalités de constatation et distribution des dividendes, de réinvestissement des bénéficiaires, d'élaboration des plans marketing, de la structure du capital, y compris le rapport dettes/capitaux propres, et des financements futurs. Il prévoit enfin pour chaque partenaire le droit de s'opposer à la nomination des membres de l'équipe de direction ou aux décisions managériales les plus importantes.

Cet énoncé apparemment exhaustif<sup>7</sup> concerne bien sûr la création d'une filiale dans un cas particulier d'internationalisation localisée (pour reprendre la terminologie de Naulleau, 1993), mais, dans une optique plus générale, il peut être résumé autour de ces sept points (Desreumaux, 1993) :

- les objectifs et l'étendue de la coopération,
- les ressources de toute nature allouées par les partenaires,
- les modalités de gestion de la coopération, notamment en matière de mobilisation des ressources,
- le mode de résolution des conflits,
- les modalités d'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats,
- le partage des résultats,
- les modalités de renégociation ou de sortie de la coopération.

---

<sup>7</sup> L'exhaustivité se heurte à l'incomplétude des contrats que les économistes ont mis en évidence (e.g., Hart, 1987) ... après les juristes : le code civil français (1804), dans son article 1135 n'énonce-t-il pas que « les conventions obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que l'équité, l'usage ou la loi donnent à l'obligation d'après sa nature » ? Il convient de préciser par ailleurs que la notion d'incomplétude revêt un sens différent pour les économistes et pour les juristes. Pour les premiers, elle signifie que, dans le contrat, il est impossible de prévoir toutes les occurrences futures, alors que pour les seconds, il s'agit d'un contrat mal rédigé dans lequel il a été oublié quelque chose d'important, comme le prix dans un contrat de vente...

De telles précisions permettent d'asseoir l'alliance sur un consensus minimal entre partenaires et de faciliter ainsi son opérationnalisation : l'espace et le temps de la coopération, les apports et résultats, son agencement sont explicités.

Mais le contrat n'est pas qu'une addition de clauses. Afin d'instaurer de bonnes relations entre les partenaires, il faut qu'il ait certaines qualités. Ainsi, il doit selon Shaughnessy (1995) :

- faciliter la sortie en cas de difficulté,
- veiller à la qualité des apports effectués par le partenaire,
- rechercher des moyens imaginatifs de mettre en place un contrôle équitable et juste (il n'y a pas de partenariat si l'un des deux a tout pouvoir),
- veiller au partage équitable des gains,
- éviter que l'un des partenaires n'approvisionne le joint-venture en faisant des marges (pas de profit sur les transactions internes),
- mettre en place des structures de communication,
- mettre en œuvre des procédés d'évaluation communs des effets du partenariat,
- définir des attentes réalistes,
- imaginer le futur.

Le contrat doit donc énoncer les bases de la coopération tout en veillant au maintien d'un équilibre dynamique entre les partenaires. Aussi, l'instauration de mécanismes de résolution des différends au niveau où ils se manifestent, la formalisation de dispositifs de sortie sont à prévoir dès l'origine (Lévi et alii, 1996). En raison de leur variété (e.g., clause de non-concurrence, clause(s) relative(s) aux droits de propriété industrielle, clause(s) traitant des modalités de cession des titres d'associés, ...), il faut veiller à leur cohérence, dans une logique conciliatoire plus que conflictuelle (Guth, 1998).

La précision de l'accord de base qui pourrait être perçue par certains comme étant la traduction d'une certaine défiance entre les partenaires, assure en fait que leurs intentions soient clairement comprises et partagées, notamment par ceux qui prendront

dans le futur la succession des managers qui ont piloté le montage de l'accord (Gyenes, 1991), puisque les individus passent, alors que les écrits restent ... (Guth, 1998).

Mais l'accord formalisé doit être à la fois précis et souple, afin de permettre à la relation d'évoluer au travers des apprentissages des partenaires (Ingham, 1994).

Le traitement ambigu de la dimension contractuelle dans la gestion de l'alliance – i.e. facteur à relativiser sous peine d'en faire un facteur d'échec ou support de la coopération, et à ce titre, élément participatif d'une meilleure performance de l'alliance – traduirait peut-être une ambivalence, dans le sens où l'une et l'autre des approches seraient acceptables. Un tel paradoxe peut être illustré par les travaux de Bouayad et Legris (1996). D'une part, ceux-ci infirment que l'unique façon de réussir une alliance serait de focaliser son énergie sur un contrat pointu, établissant le cadre de la coopération. D'autre part, ils affirment que, dans les alliances tactiques, circonscrites à certaines dimensions de l'entreprise, il convient « de bien verrouiller le contrat initial », alors que dans les alliances stratégiques, concernant globalement l'entreprise, le contrat passe au second plan, puisque l'important est le projet et les relations entre les partenaires qui ... « doivent être formalisés et gérés » (p78).

Il est possible de retrouver cette ambivalence encore dans l'étude empirique de Lyles (1987), au terme de laquelle le contrat est perçu parfois comme utile à la coopération, parfois comme contraignant parce qu'inadapté.

D'autres divergences caractérisent l'approche de la dimension contractuelle de l'alliance. Elles sont relatives aux logiques qui imprègnent son pilotage.

### **Section 3 : Des divergences quant aux logiques de pilotage de l'alliance : confiance et/ou contrat.**

L'analyse des problématiques identifiées dans la littérature démontre que le pilotage de l'alliance serait caractérisé par deux logiques : une logique de contrôle et une logique de coordination. Celles-ci font référence, pour la première, au contrat, comme un des éléments de contrôle (au sens de maîtrise) et pour la seconde à la confiance. La question qui sous-tend les références à ces deux notions de contrat et de confiance est de savoir laquelle permet le mieux à l'alliance de fonctionner.

Certains travaux<sup>8</sup> envisagent ainsi contrat et confiance comme des modes alternatifs de gestion, tandis que d'autres les combinent (modes interactifs).

Avant d'aborder chacune de ces approches, il convient d'essayer de circonscrire les notions de contrat et de confiance, afin de comprendre en quoi elles peuvent constituer des modes alternatifs ou interactifs de gestion.

#### **Paragraphe 1 : Essais de définitions.**

##### **I- Du contrat.**

Le contrat est a priori une notion relativement aisée à définir.

Dans son face-à-face avec la notion de confiance, il est envisagé comme un instrument juridique de gestion (*lato sensu*) de la coopération et/ou comme un mode de gouvernance.

---

<sup>8</sup> L'objet de ces travaux n'est pas spécifique à l'alliance et concerne toute relation en général.

En termes juridiques, il est une convention entre deux ou plusieurs parties qui s'engagent l'une envers l'autre.

Cette définition est cohérente avec les articles 1101 et 1102 du code civil français et avec le *Restatement of Contracts* publié par l'*American Law Institute*<sup>9</sup>.

L'article 1101 énonce que « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner, à faire ou à ne pas faire » et l'article 1102 précise que « le contrat est synallagmatique ou bilatéral lorsque les contractants s'obligent réciproquement les uns envers les autres ». En droit américain, le *Restatement of Contracts* indique qu' « un contrat est une promesse ou un ensemble de promesses dont la violation est sanctionnée par une action que donne le droit, ou dont l'exécution est considérée par celui-ci comme étant un devoir ». L'*Uniform Commercial Code*, quant à lui, précise que le contrat est une obligation légale résultant d'un accord entre les parties (section 1-201).

En l'espèce, le contrat explicite les engagements réciproques des partenaires et donc les modalités de la coopération.

Quant à la gouvernance, elle correspond à l'institution d'arrangements privés qui organisent « les transactions afin d'économiser sur la rationalité limitée tout en les garantissant simultanément contre les risques de l'opportunisme » (Williamson, 1994, p51). Dans cette acception, le contrat est un type d'organisation des transactions (à côté du marché et de la firme) : il représente les modalités de coopération.

Les deux acceptions sont complémentaires<sup>10</sup> dans la mesure où le contrat est présenté par les uns comme un des éléments d'un contrôle formalisé (avec le *reporting*, les procédures, ...) et pour les autres comme la métaphore - il s'agit en effet d'un « transfert de sens par substitution analogique (terme concret dans un contexte

---

<sup>9</sup> La mise en parallèle des deux systèmes juridiques est ici intéressante dans la mesure où les travaux qui traitent de ces thèmes s'inscrivent explicitement ou implicitement dans des systèmes juridiques, français ou américain, assez différents dans leur construction, l'un de droit écrit, l'autre de *Common Law*.

<sup>10</sup> On pourrait penser que la seconde englobe la première, mais cela conduirait à placer dans le référentiel théorique des coûts de transaction des travaux qui ne s'y sont pas positionnés.



abstrait) » Le Petit Robert, 1984, p1190 – d'une régulation formalisée, explicitée et instrumentalisée en partie par le contrat outil juridique.

Cette convergence peut se retrouver dans la définition de la notion de contrôle, entendu comme « ensemble des mécanismes et processus qui permettent à une organisation de s'assurer que les décisions et comportements développés en son sein sont en cohérence avec ses finalités » (Langevin, 1996, p3). Le contrat, outil juridique parmi d'autres outils, ou métaphore, s'intègre bien dans cette définition, puisqu'il peut être l'un de ces mécanismes ou participer à l'instauration des processus en question, ou encore symboliser cet ensemble.

## II- De la confiance.

La notion de confiance est nettement moins facile à appréhender, peut être parce qu'elle a été développée par un grand nombre d'auteurs<sup>11</sup>. Cet intérêt explique donc la multiplicité<sup>12</sup> des points de vue que Rousseau et alii (1998) ont regroupées en quatre approches.

Avant de présenter cette synthèse, il faut ajouter qu'une grande partie des travaux est anglo-saxonne, ce qui pose parfois des problèmes de traduction, puisqu'à cet égard, la langue anglaise est plus riche ou subtile que la langue française. En effet, il n'est pas rare de lire comme synonyme ou comme déclinaison du terme « *trust* », les mots « *reliance* » ou « *confidence* », ce qui laisse a priori perplexe si l'on s'attache à un travail de version ...

Pour Rousseau et alii (1998), deux caractéristiques semblent communes à la plupart des approches, qu'elles soient psychologiques, sociologiques ou économiques : la référence à la notion de risque qui correspond à la probabilité d'une perte et, d'autre part, la condition d'interdépendance entre les acteurs qu'ils soient individuels ou

---

<sup>11</sup> Comme l'attestent les numéros spéciaux d'*Academy of Management Review*, 23 (3), de 1998 et d'*Économies et Sociétés - Sciences de Gestion*, n°8-9/1998.

<sup>12</sup> Rousseau et alii (1998, p394) présentent ce concept comme étant complexe, voire « *multiplex* ».

organisationnels<sup>13</sup>. Sans perception du risque et sans interdépendance, la confiance n'aurait aucune fonction. Ainsi « la confiance n'est pas un comportement (e.g., une coopération), ni un choix (e.g., prendre un risque), mais une condition psychologique sous-jacente qui peut être la cause ou le résultat de telles actions » (p395).

La définition à laquelle aboutissent ces auteurs est la suivante : « la confiance est un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une certaine vulnérabilité en raison d'attentes positives concernant les intentions ou comportements d'autrui » (p395).

Quatre approches ont donc été identifiées, qui vont servir à construire un modèle synthétique.

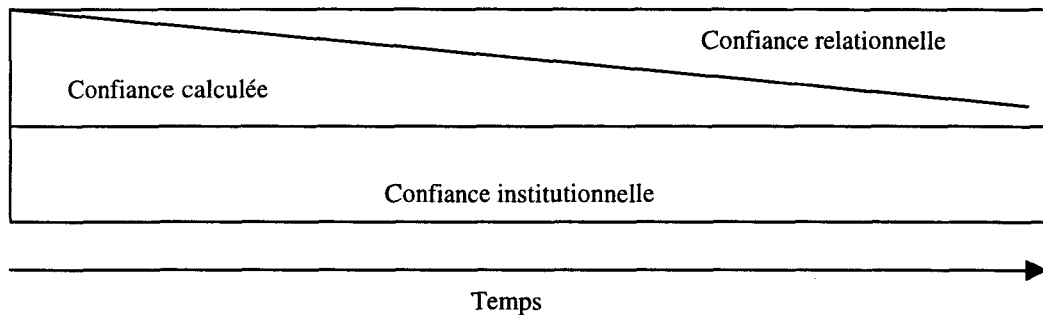
- La conception dissuasive : la confiance existe car l'on sait que les coûts des sanctions induites par la non fiabilité de l'autre sont supérieurs au gain éventuel qu'il pourrait retirer d'un comportement opportuniste. Autrement dit, la menace de sanction dissuade et fiabilise le comportement d'autrui. Ce type de confiance repose sur l'absence de défiance de l'un en raison de la méfiance de l'autre, non envers le premier, mais envers un système de répressions.
- La conception calculatrice : la confiance est le produit de la raison<sup>14</sup> qui prend en compte non seulement l'existence de dispositifs de sanctions dissuasifs, mais encore la présence d'informations crédibles au sujet des intentions ou qualités de l'autre.
- La conception relationnelle : la répétition d'interactions entre les acteurs, leur(s) relation(s) créent un climat de confiance. Cette conception est nécessairement dynamique : la relation s'inscrit dans le temps.
- La conception institutionnelle : la confiance est produite par un ensemble « de facteurs institutionnels, tels que la loi, les réseaux sociaux, les normes sociétales » (...) qui « interagissent pour créer un contexte de confiance interpersonnelle et interorganisationnelle » (p401), propice à une confiance calculée et/ou à une confiance relationnelle (avec le temps).

---

<sup>13</sup> Ces caractéristiques se retrouvent dans l'alliance.

<sup>14</sup> Cette rationalité est limitée (Simon, 1947) dans la mesure où elle est le produit d'une perception.

Si les auteurs excluent la première approche, parce qu'elle ne repose pas sur une intention positive (croire en l'autre), mais sur une abstention (la méfiance de l'autre à l'égard d'un système de sanctions dissuasives : "je fais confiance parce que l'autre se méfie des sanctions"), les trois autres conceptions sont combinées pour donner un modèle intégratif de la confiance (figure 1.17).



**Figure 1.17 : Un modèle de confiance, Rousseau et alii (1998).**

Après avoir essayé de définir les notions de contrat et de confiance, il est possible de présenter les travaux étudiés selon qu'ils les considèrent soit comme des modes alternatifs (paragraphe 2), soit comme des modes interactifs (paragraphe 3) de régulation de l'alliance.

## **Paragraphe 2 : Contrat et confiance, modes alternatifs de régulation de l'alliance.**

Dans cette approche, le contrat ou la confiance constitue de façon exclusive le vecteur de régulation de l'alliance. Cette exclusivité signifie soit que la régulation s'opère exclusivement par le contrat ou par la confiance (il s'agit d'alternance dans le sens où une seule proposition est vraie), soit qu'elle s'effectue d'abord par le contrat, puis par la confiance.

Ces travaux, lorsqu'ils concluent à l'utilisation centrale du contrat (au sens large du terme), n'infèrent pas forcément de ce constat une plus grande performance de la coopération. Cependant, dès lors qu'ils insistent sur la confiance comme mode de régulation, ils l'associent systématiquement à un facteur de meilleure performance.

L'opposition entre contrat et confiance comprend à la fois des analyses factorielles de la performance - i.e., le contrat ou la confiance est-il un facteur de performance supérieure ?- et des analyses processuelles de cette performance - i.e., la confiance est inscrite dans un processus, elle émerge avec le temps et ainsi relègue le contrat à l'arrière-plan.

Les études de Thiétart et Vandangeon (1990) et de Roblédo (1995), bien qu'assez différentes dans leur objet, soulignent que le contrat est le mode de contrôle le plus utilisé, sans pour autant être toujours un facteur (certain) de performance.

Thiétart et Vandangeon (1990) démontrent que dans la majorité des accords observés, le contrat est la base du fonctionnement de l'alliance : les modes de direction et de contrôle formalisés sont les plus répandus. Mais cette prédominance des pratiques de contrôle formalisé n'est pas un indicateur de performance, car celle-ci, mesurée chez les partenaires en termes de profitabilité, d'innovation et de productivité est plus importante dans les accords gouvernés par un certain degré de confiance. Certes, cette recherche, comme les deux auteurs le commentent prudemment, a mesuré le succès chez les

partenaires et ne permet pas d'induire avec certitude une relation de causalité entre mode d'organisation et performance. Néanmoins, elle atteste un écart certain entre des pratiques centrées sur le contrôle par le contrat et un idéal de performance lié à la confiance.

L'étude de Roblédo (1995) porte sur des joint-ventures internationaux de capitaux ayant un parent français et cherche à comprendre comment s'effectue le contrôle de celui-ci sur le joint-venture.

L'auteur observe que l'utilisation des mécanismes de contrôle bureaucratique, caractérisés par le respect de procédures budgétaires, le reporting, ainsi que par des instruments contractuels, est importante et corrélée avec une plus grande performance.

Ce contrôle est à la fois un contrôle par le contrat et un contrôle du contrat.

Le premier repose sur un tissu de contrats et met en évidence, d'une part, l'importance relative de la répartition du capital entre les partenaires et, d'autre part, le contrat de base et les arrangements annexes. Le contrat de base est le contrat constitutif de la coopération (ou contrat de coentreprise). Il configure la relation. Il est à distinguer du contrat de société qui, lui, crée juridiquement la société commune. Ce contrat constitutif de la coopération comprend un certain nombre de mécanismes relatifs au contrôle ou à la protection des partenaires (tableau 1.13).

<b>CONTRAT DE COENTREPRISE</b>	<b>SOURCES DE CONTROLE</b>
<b>Nomination des administrateurs</b>	Avoir la possibilité de désigner des administrateurs tout en étant minoritaire.
<b>Choix du personnel de direction</b>	Possibilité de "noyauter" une direction. Par exemple, imposer un directeur de la production quand la joint venture fait l'objet d'un apport de technologie.
<b>Planification, volume d'investissement, gamme de produits</b>	Ces dispositions permettent de délimiter l'autonomie de la coentreprise. De facto, le contrôle stratégique en est facilité.
<b>Gammes de produits et délimitation des marchés</b>	Préciser dans le contrat de constitution les produits à fabriquer et les marchés où ils seront écoulés. Evite que la coentreprise ne concurrence la maison-mère.
<b>Transferts de technologie</b>	Associer au transfert de technologie, une clause qui stipule que ladite technologie ne pourra être utilisée si le partenaire apporteur quitte la coentreprise.
<b>Choix et formation du personnel</b>	Permet au personnel de se familiariser aux normes de qualité, de sécurité, de comportement exigées. Favorise un contrôle culturel <sup>15</sup> (recrutement, stages...).

**Tableau 1.13 : Contrat de coentreprise et contrôle, Roblédo (1997).**

A côté du contrat de coentreprise, des contrats annexes couvrent des domaines plus ou moins étendus et participent au maillage contractuel de l'alliance. Ces contrats ont différents objectifs de contrôle ainsi que le décrit le tableau 1.14 :

<sup>15</sup> Le contrôle culturel est basé sur la socialisation.

CONTRAT DE	contrôle stratégique	contrôle de gestion	contrôle opérationnel
<b>licence</b>	protection contre les fuites technologiques	maîtrise d'une partie des coûts de production	utilisation de processus jugés performants
<b>buy-back</b>	permet de limiter la vente de produits à des concurrents potentiels	contrôle des stocks d'approvisionnement et de produits finis, trésorerie	contrôle de la qualité des produits finis
<b>approvisionnement</b>	limite le recours à des tiers et donc évite les fuites	contrôle de la trésorerie et des stocks	contrôle de la qualité des approvisionnements
<b>gestion</b>	mains libres pour l'application de la stratégie	toutes décisions	décisions courantes

**Tableau 1.14 : Contrats annexes et contrôle, Roblédo (1995).**

Quant au contrôle du contrat, il est exercé par le conseil d'administration du joint-venture et porte sur l'exécution du contrat de coentreprise. Le rôle et la composition de ce conseil (la répartition des sièges et les compétences respectives de ceux qui les occupent) influent sur ce contrôle.

Si ce contrôle contractuel est non négligeable dans le fonctionnement des joint-ventures sociétaires internationaux, il est cependant à relativiser. Ce résultat est bien sûr contingent de l'objet étudié et de la méthodologie employée. Le fait que la coentreprise ait une forme sociétaire, donc déjà très structurée par rapport à une alliance purement contractuelle, est peut-être une explication partielle d'une plus grande performance chez celles qui ont adopté un système de contrôle formalisé (contrats, procédures, reporting), parce que plus cohérent avec le choix de la forme de la coentreprise. En outre, la performance a été évaluée selon la perception des responsables français interrogés. Or, comme il ne s'agit que d'alliances d'internationalisation (coentreprises ayant un parent français implantées à l'étranger), il apparaît logique que le parent français essaye de maîtriser au mieux un partenaire culturellement différent donc difficile à contrôler "socialement", par des mécanismes sécurisants, donc essentiellement juridiques : le droit offre en l'occurrence des garanties minimales ... Néanmoins, il est possible de rapprocher ces résultats de l'étude de Dymysza (1988), citée plus haut, portant sur les

joint-ventures conclus par des firmes multinationales dans les pays en voie de développement, dans laquelle apparaissent comme des facteurs de succès, à côté de la nécessité d'avoir un contrat étendu, couvrant tous les aspects majeurs de la relation, des arrangements complémentaires tels que des contrats de licence ou des accords de gestion (e.g., formation des cadres locaux).

Cependant, un contrôle et une formalisation excessifs peuvent conduire à des conflits et à la méfiance entre partenaires (Van de Ven et Walker, 1984).

Ce genre de constat amène à s'interroger sur la place de la confiance dans la coordination de la coopération. Larson (1992), à partir d'une étude portant sur sept alliances, observe, d'une part, une relative insignifiance du contrat, celui-ci n'étant pas présent dans toutes les coopérations étudiées, tout en étant très divers d'une alliance à l'autre en termes de complexité, de contenu, et, d'autre part, par contraste, l'importance de la confiance.

Madhok (1995) préconise d'aborder la gestion des joint-ventures (conclus par des firmes multinationales) dans une logique davantage orientée sur la confiance (et donc une dynamique relationnelle) qu'axée sur les droits de propriété.

Inspirées par la théorie des coûts de transaction, plusieurs études proposent la confiance comme mode de gouvernance de la coopération<sup>16</sup>.

Bradach et Eccles (1989) avaient déjà distingué trois mécanismes de contrôle des transactions économiques entre firmes : le prix, l'autorité et la confiance. Mais leur analyse demeurait essentiellement statique. Les travaux présentés ci-dessous inscrivent la coopération dans une dynamique, et la confiance apparaît à la fois comme un résultat de la relation et un catalyseur de celle-ci.

---

<sup>16</sup> Dans un autre registre que celui des alliances, plusieurs auteurs ont critiqué l'hypothèse comportementale d'opportunisme des acteurs (e.g., Goshal et Moran, 1996), en intégrant la confiance dans le modèle de Williamson, comme Chiles et MacMackin (1996) ou encore, pour ce qui concerne l'analyse de la performance de l'industrie automobile japonaise, Dyer (1996).



Les contrats détaillés et la confiance représentent deux modes permettant de prédire le comportement du partenaire. Mais avec la répétition des alliances, la confiance se substitue au contrat. Cette confiance se développe non seulement au niveau interpersonnel, mais aussi au niveau interorganisationnel. Elle est le produit de l'apprentissage de la relation entre les partenaires (Gulati, 1995a). Elle émerge graduellement au fil de la répétition des interactions (Ring et Van de Ven, 1992, 1994). Un contrôle social, dont le mode principal est la confiance, se manifeste dans le cadre d'un processus cyclique d'interactions individuelles et organisationnelles au cours duquel des « contrats informels, psychologiques sont, de manière croissante, substitués aux contrats juridiques formels [...] parce que les parties se font confiance ... » (1994, p95). L'étude empirique de Parkhe (1993)<sup>17</sup> conduit à une conclusion analogue : les alliances récentes reposent davantage sur des mécanismes comme le contrat (ou la non redéployabilité des actifs engagés) que sur la confiance, ainsi que c'est le cas dans les coopérations plus anciennes, ce qui expliquerait sans doute pourquoi les firmes peu expérimentées portent beaucoup d'attention à la négociation du contrat (Pekar et Allio, 1994).

Dans ce type d'analyse, le contrat et la confiance ne sont pas opposés de façon frontale, mais la seconde va s'imposer au détriment du premier pour réguler la coopération.

On retrouve par contre une opposition claire entre contrat et confiance chez Dyer et Singh (1998). Ils distinguent deux types de gouvernance. Le premier prend appui sur des contrats auxquels une tierce partie (l'État ou une autorité légitime) donne force exécutoire. Le second repose sur des engagements auto-exécutoires, c'est-à-dire sur un ordre privé, pour reprendre la terminologie économique, ou sur la confiance et/ou l'enchâssement mis en évidence par la sociologie. Ce type de gouvernance est composé de mécanismes formels de garantie (des otages financiers, des investissements) et de mécanismes informels (la bonne volonté, la confiance, l'enchâssement, la réputation).

Willcocks et Choi (1995), dans le cadre d'une étude des pratiques de coopération portant sur les systèmes d'information, ont différencié plus nettement ces deux sortes de

---

<sup>17</sup> L'auteur combine dans son analyse la théorie des coûts de transaction avec la théorie des jeux.

mécanismes auto-exécutoires selon des considérations culturelles. Ainsi, si le recours au contrat est plus systématique dans les sociétés anglo-saxonnes en raison de l'autorité du système judiciaire, la confiance est plus fréquemment utilisée dans les sociétés de l'Asie de l'Est, vu l'importance des relations interpersonnelles, et l'otage (i.e. l'abandon d'un actif en cas de défaillance) est largement utilisé dans les pays de l'Europe de l'Est et les pays en voie de développement pour suppléer à la fois à l'absence de système judiciaire fiable et au faible niveau de confiance.

Toujours est-il que les engagements auto-exécutoires, selon Dyer et Singh, seraient plus efficaces. Ils économisent les coûts de contractualisation et les coûts de re-contractualisation liés à l'incomplétude du contrat. En outre, les coûts de contrôle y sont moins élevés.

Néanmoins, ce type de gouvernance, pour générer une rente relationnelle, doit, d'une part, s'affranchir du "paradoxe de la confiance" qui traduit le fait que la confiance, en réduisant la perception du risque relationnel, concourt ainsi à s'exposer davantage à l'opportunisme du partenaire (Granovetter, 1985) et, d'autre part, compter avec le temps puisque la confiance ne peut se manifester rapidement et encore moins s'acheter (Arrow, 1974).

Mais pour certains auteurs, contrat et confiance sont plutôt envisagés comme des modes interactifs de régulation de la coopération.

**Paragraphe 3 : Contrat et confiance, modes interactifs de régulation de l'alliance.**

L'interactivité signifie que contrat et confiance s'inscrivent dans une dialectique. L'un est nécessaire à l'autre, et réciproquement. Cette dialectique peut être "hégélienne", dans le sens où elle produit une synthèse, à l'instar de l'analyse de Das et Teng (1998).

Dans une logique interindividuelle, un certain degré de confiance doit nécessairement exister avant de s'engager dans une phase de collaboration plus formelle (Huxham et MacDonald, 1992). Si la confiance est essentielle à l'amorce de la constitution de l'alliance, elle joue un rôle important dans les phénomènes d'apprentissage, comme « substitut et/ou complément majeur au contrat et aux mécanismes de contrôle et vice versa » (Ingham, 1994, p115). Confiance et contrat constituent deux modes facilitant l'émergence des apprentissages. Ingham note une corrélation positive entre l'effritement de la confiance et le recours au contrat. L'auteur remarque aussi que les apprentissages dans la firme observée portaient, entre autres, sur les aspects contractuels comme le constat d'une négociation trop rapide, d'un contenu incomplet sur des points clés, de rigidités, d'équivoques, de longueurs .... Il souligne encore l'importance de la perception du contrat dans la qualité de la relation : un contrat dont le contenu, imposé par le partenaire, présente des propriétés de complexité et d'obscurité, suscite la méfiance et hypothèque le devenir de la relation.

Puthod (1995) insiste sur la nécessaire vigilance dans la gestion des alliances. A ce titre, le respect des droits et des obligations par chaque partie contribue à la génération de la confiance. Ces règles donnent un cadre aux comportements des partenaires. Ainsi, dans les joint-ventures internationaux, la confiance entre les acteurs est certes importante, mais elle doit être soutenue par des engagements formalisés : les statuts de la société commune, un pacte d'actionnaires traitant de la structuration du capital, de la répartition des sièges d'administrateurs et des postes de direction, de la liste des décisions requérant l'autorisation du conseil d'administration, des droits des minoritaires, ou

encore des accords satellites (licences, contrats d'assistance technique, de fourniture, ...) et des accords de résolution des différends (Urban, 1996).

Dans une approche sensiblement différente, Das et Teng (1998) soulignent la complémentarité entre contrat et confiance. Ils sont tous les deux des composants de la "créance"<sup>18</sup>, que les auteurs définissent comme « la perception qu'a une firme de la certitude que son partenaire poursuivra des intérêts mutuellement compatibles au sein de l'alliance, plutôt que des agissements opportunistes » (p491). Ce concept se distingue de la confiance dans la mesure où celle-ci se rapporte à des attentes concernant les mobiles de l'autre. Donc, la confiance (« *trust* ») fait référence à des attentes qu'a l'un sur les mobiles positifs de l'autre (espérance), tandis que la "créance" (« *confidence* ») fait référence à la certitude de l'un au sujet des comportements coopératifs de l'autre (croyance, créance).

Le contrôle est défini ici comme un processus de régulation du comportement d'autrui afin de le rendre prévisible. Il porte dans cet article sur le partenaire et non sur l'alliance en elle-même, et se décline en trois types : un contrôle hiérarchique basé sur l'autorité, un contrôle par les droits de propriété donnés par la participation capitalistique (et donc par les statuts du joint-venture ou ceux de la firme dans laquelle la prise de participation a été réalisée ou par des pactes d'actionnaires – cf. Urban, 1996 -) et un contrôle contractuel, i.e. via des stipulations du contrat de base énonçant autant que faire se peut les règles de la coopération.

Ainsi, en fonction du genre d'alliance, les auteurs distinguent différents types et niveaux de contrôle, diverses manifestations et niveaux de confiance et déterminent donc le niveau de "créance" (tableau 1.15).

---

<sup>18</sup> Nous avons traduit le terme « *confidence* » par créance, afin de pouvoir le distinguer de la notion de confiance (« *trust* »), en nous référant à une acception ancienne de ce substantif : « confiance qu'une personne inspire » (Le Petit Robert, 1984, p418). Créance signifie aussi le « fait de croire en la vérité de quelque chose » (ibidem). Cette traduction nous a semblé la plus proche de la définition du terme « *confidence* » donnée par les auteurs.

		Niveau de contrôle	
		élevé	faible
Niveau de confiance	élevé	<p><b>Créance importante</b></p> <p><i>Joint-ventures</i></p> <p><u>Type de contrôle :</u> contrôles hiérarchique et par les droits de propriété</p> <p><u>Manifestation de la confiance :</u> délégation et autonomie du JV</p>	<p><b>Créance modérée</b></p> <p><i>Alliances avec participation minoritaire</i></p> <p><u>Type de contrôle :</u> contrôle par les droits de propriété</p> <p><u>Manifestation de la confiance :</u> utilisation de la participation capitalistique plus comme un mécanisme de distribution que comme un mécanisme de vote</p>
	faible	<p><b>Créance modérée</b></p> <p><i>Alliances avec participation minoritaire</i></p> <p><u>Type de contrôle :</u> contrôle par les droits de propriété</p> <p><u>Manifestation de la confiance :</u> utilisation de la participation capitalistique plus comme un mécanisme de distribution que comme un mécanisme de vote</p>	<p><b>Faible créance</b></p> <p><i>Alliances purement contractuelles</i></p> <p><u>Type de contrôle :</u> contrôle contractuel</p> <p><u>Manifestation de la confiance :</u> flexibilité contractuelle</p>

**Tableau 1.15 : Confiance, contrôle et créance, adapté de Das et Teng (1998).**

Le modèle de Das et Teng montre bien en quoi le contrat (entre autres) et la confiance participent ensemble au développement d'un certain niveau de "créance", indispensable au fonctionnement d'une alliance.

Ce chapitre a donc permis de constater les divergences qui existent dans la littérature sur le rôle du contrat :

- Des divergences quant à l'utilité du contrat. Certains auteurs le considèrent comme un instrument dont il est possible de se passer, voire dont il faut se passer. D'autres l'appréhendent comme un moyen d'explicitation d'une relation, par nature complexe en termes de coordination, d'objet et d'enjeux. Il constitue à ce titre une partie intégrante du processus de rapprochement des partenaires et de la configuration de leur relation.
- Des divergences sur le rôle du contrat, inscrit dans une logique de contrôle, en regard de la confiance, caractéristique quant à elle d'une logique de coordination. Le contrat est-il un mode concurrent ou complémentaire de la confiance ? Certains travaux affirment qu'il n'est qu'un mode secondaire (ce qui est conforme aux études qui lui réservent un rôle marginal ou qui lui assignent une influence négative) auquel la confiance doit se substituer. D'autres l'envisagent dans une relation dialectique avec la confiance. Il participe à sa génération, l'enrichit, et vice-versa. Il contribuerait même avec elle à asseoir la coopération selon un principe supérieur.

Ces divergences doivent certainement être relativisées par l'observation que nous avons effectuée au tout début de ce chapitre sur le peu d'intérêt de la littérature en sciences de gestion pour les dimensions juridiques auxquelles renvoie le management des alliances. Sans doute, est-il possible d'arguer que la recherche en sciences de gestion n'a pas forcément à traiter ce genre d'objet et qu'il convient de le laisser à d'autres, notamment aux juristes, et de trouver aussi par là une explication à ces divergences, puisque l'on serait à la limite du champ disciplinaire dans une zone où les chercheurs s'aventurent malaisément ...

Cependant, le fait que plusieurs travaux abordent, plus ou moins directement, ces dimensions juridiques ne doit-il pas constituer un encouragement à poursuivre dans cette voie, pour contribuer, en toute modestie, à son approfondissement ?

Une coopération réussie comprend “naturellement” (avec une évidence qui n’est pas toujours perçue complètement) des aspects juridiques. Les partenaires s’accordent sur des rapports qu’ils vont entretenir durant leur projet, autrement dit ils s’entendent sur les droits et obligations de chacun : cela peut impliquer une certaine formalisation (qui n’est pas nécessaire pour que leur relation ait une dimension juridique, puisque l’écrit n’est qu’un support) ... Si la coopération fonctionne mal, il faut en limiter les dangers, pouvoir dénouer les liens tissés, répartir les fruits de ce qui a été jusque-là accompli conjointement.

De façon générale, les contributions financières et technologiques, la distribution des résultats de la coopération nécessitent un certain degré de prudence, ou pour le moins une certaine clarification. Le droit peut contribuer à cet objectif : e.g., par la précision de pénalités en cas de faute contractuelle (l’un des partenaires est défaillant), par l’octroi de licence sur la technologie amenée ou développée, ...

L’indépendance des firmes suppose de maîtriser des risques qui sont aussi juridiques : par exemple, la reconnaissance d’une responsabilité solidaire entre les partenaires. Leur interdépendance requiert des modes de collaboration qui peuvent être explicités et donc contractualisés.

Le droit propose des outils pour la construction, l’accompagnement et la terminaison d’une alliance. Il régleme, en outre, les relations entre les partenaires (le droit des contrats, de la propriété intellectuelle, ...) ou des partenaires avec leur environnement (le droit de la concurrence, le droit fiscal, ...).

Ces dimensions juridiques sont-elles traitées par les acteurs du projet conjoint ? Comment ? Avec quelle perspective ? Selon quelle démarche ? Pour quels effets ?

La prise en compte des dimensions juridiques dans la gestion d’une alliance suscite de nombreuses interrogations auxquelles les travaux que nous venons d’examiner n’ont pas totalement répondu.

**PARTIE II**

**LA GESTION JURIDIQUE DE L'ALLIANCE :  
UN PROJET DE RECHERCHE.**



## Partie II

La revue de littérature que nous avons effectuée dans la Partie I nous a permis de circonscrire notre thème de recherche, l'alliance, en le distinguant de notions "voisines", en le définissant et en identifiant trois pôles de problématiques se rapportant à sa gestion.

Ainsi, il est apparu que les études analysées appréhendaient très rarement, si ce n'est de façon divergente, les dimensions juridiques auxquelles la gestion d'une alliance renvoie.

Dans cette Partie II, nous préciserons notre question de recherche après avoir présenté l'importance des dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance (Chapitre 4). Nous exposerons ensuite les trois dimensions (épistémologique, stratégique et technique) de la construction de notre travail (Chapitre 5), et enfin décrirons le cas qui constitue le matériau empirique de notre projet de recherche (Chapitre 6).

## CHAPITRE 4

### LA GESTION JURIDIQUE DE L'ALLIANCE : UNE PROBLÉMATIQUE.

L'alliance est concernée par de nombreuses dimensions juridiques (section 1), et les juristes insistent plus particulièrement sur certains enjeux en la matière (section 2).

Ce double constat conduit à s'interroger de façon conséquente (et plus générale) sur le droit comme l'un des enjeux de la gestion d'une firme (section 3).

Cette interrogation, rapportée au cas d'une firme engagée dans une alliance, articule notre problématique.

## **Section 1 : Les dimensions juridiques de l'alliance.**

Ces dimensions peuvent être déclinées suivant qu'elles concernent les dispositifs réglementaires applicables aux alliances et ce qui est au cœur de ces dimensions juridiques, comme nous l'avons constaté dans le chapitre 3 : le contrat, en tant qu'outil juridique dans un système juridique.

### **Paragraphe 1 : Les dispositifs réglementaires.**

La nature de ces dispositifs est double. Elle ressortit à l'existence de réglementations visant à encadrer certaines pratiques d'une part et, d'autre part, à l'insuffisance (voire à l'absence) de dispositifs en réduisant certains effets non désirés.

Nous avons constaté dans l'introduction de ce travail de recherche que différents travaux inscrivaient l'alliance dans une logique de croissance de l'entreprise.

Il existe un corpus homogène de règles traitant des effets sur la concurrence des accords de coopération, dont l'objectif est de circonscrire les résultats pervers des rapprochements entre firmes sur le fonctionnement optimal du marché.

Mais il est possible aussi de comprendre l'alliance parmi les nouvelles formes organisationnelles (e.g., Gulati, 1998). Et à cet égard, si le droit n'est pas totalement absent, il apparaît dispersé, incomplet, voire inadapté, parce que saisissant mal (ce qui est logique en regard de la nature même de l'objet à appréhender ...) ces phénomènes qui comportent des dimensions juridiques certaines.

## I- Droit(s) de la concurrence et alliance.

Le droit de la concurrence exprime un paradoxe connu qui veut que, dans une économie libérale, le droit réglemente certains comportements ou mouvements stratégiques des firmes afin que la concurrence puisse pleinement se manifester, notamment par l'existence d'un certain nombre<sup>1</sup> d'agents indépendants et en compétition. La législation de la plupart des pays développés encadre donc strictement les rapprochements de différentes natures entre firmes. Les coopérations interentreprises, et a fortiori les alliances, ne sont pas directement visées en tant que telles par ces législations. Ces dispositifs concernent soit des opérations concertées entre firmes dont l'objectif est de s'affranchir du fonctionnement normal du marché, soit des opérations de concentration. Les alliances ont affaire à ces deux types de réglementations, mais de façon particulière.

### 1) L'alliance : entente ou concentration ?

L'alliance se voit appliquer, que cela soit en droit français<sup>2</sup>, en droit européen ou en droit américain, une réglementation différente selon qu'elle consiste en une "simple" coopération contractuelle ou qu'elle se traduit par des prises de participations (réciproques) ou par la création d'une filiale commune. Dans le premier cas, les textes relatifs aux ententes lui seront appliqués, dans le second, les textes relatifs aux concentrations.

Il est à noter que l'Union Européenne et les Etats-Unis ont signé un accord (Accord de Washington du 23 septembre 1991, approuvé le 10 avril 1995, JOCE 1995 L95) portant

---

<sup>1</sup> Ce que relativise la théorie des marchés contestables (cf. Baumol, Panzar et Willig, 1982).

<sup>2</sup> Nos développements mettront plutôt l'accent sur le droit européen qui a "inspiré" en grande partie le droit français (cf. dernièrement la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 sur les « nouvelles réglementations économiques »), ainsi que celui des autres États membres de l'Union : e.g., la *UK Competition Act* du 9 novembre 1998 (cf. McCarthy, 1999), la loi allemande sur la concurrence entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1999 (cf. Scholz, 1999), ...

sur l'application de leurs législations respectives en matière de concurrence et permettant une véritable coopération entre les instances européennes et américaines, sous forme notamment de consultations, d'échanges d'informations et de réunions, ainsi que de notifications réciproques de certaines pratiques anticoncurrentielles constatées sur leur territoire respectif et affectant gravement les intérêts de l'autre. Cette collaboration internationale répond à une mondialisation des échanges et donc des pratiques anticoncurrentielles.

a- L'entente.

En droit européen<sup>3</sup>, les accords purement contractuels sont soumis à l'article 81 (ancien article 85) et, à un moindre degré, à l'article 82 (ancien article 86) du Traité CE, relatifs respectivement aux ententes et abus de position dominante<sup>4</sup>. En droit américain, il s'agit du *Sherman Act* (1890), « Magna Carta de la libre entreprise » (Folsom, 1994, p277), dont la section 1 vise les coalitions et la section 2 la constitution de monopole (par une seule firme ou par plusieurs).

L'article 81 interdit tout accord ou pratique concertée tendant à réduire, à altérer ou à supprimer la concurrence au sein du marché de l'Union. Peu importe que l'accord soit écrit ou oral, exprès ou tacite, simple ou composé de plusieurs arrangements. A partir de l'instant où son objet est de fausser la concurrence, c'est-à-dire soit de fixer directement ou indirectement les prix, soit de limiter ou de contrôler la production, les débouchés, le développement technique ou les investissements, soit de répartir les marchés ou les

---

<sup>3</sup> Cette réglementation s'applique aussi bien aux quinze États de l'Union qu'aux trois autres que comprend l'Espace Économique Européen (Islande, Liechtenstein et Norvège), depuis l'entrée en vigueur de l'accord de Porto au 1<sup>er</sup> janvier 1994.

<sup>4</sup> La Commission européenne projette de simplifier et de moderniser les règles européennes en la matière (JOCE n° C 118 du 27 avril 2000), en abandonnant le régime de notification préalable obligatoire au profit d'un régime d'exception légale et en transférant aux différentes autorités nationales une grande partie du contentieux.

sources d'approvisionnement, soit d'appliquer à des partenaires commerciaux des conditions inégales pour des prestations équivalentes, soit de subordonner la conclusion de contrats à l'acceptation de prestations supplémentaires n'ayant, d'après les usages, aucun lien avec l'objet de ces contrats (article 81-1), l'accord est nul de plein droit (article 81-2). Les entreprises en cause sont passibles d'une amende pouvant atteindre 10% du chiffre d'affaires réalisé au cours de l'exercice précédent par chacune d'elles.

Les prescriptions énoncées ici concernent aussi bien des accords verticaux, le long de la chaîne de valeur, que des accords horizontaux, i.e. des alliances (d'après notre définition).

En effet, plusieurs des objets énoncés, susceptibles de porter atteinte au commerce, peuvent concerner peu ou prou les alliances :

- tout ce qui a trait à la fixation des prix, comme la détermination du prix de vente du ou des produits fabriqués en commun, l'uniformisation entre les partenaires des politiques de promotion par les prix, des remises, l'échange d'informations sur les prix aux conditions qu'il porte sur des données personnelles à chaque firme (quantités produites et vendues, prix et conditions de remises, majorations, conditions générales de vente, de livraison), qu'il concerne un marché sur lequel l'offre est oligopolistique, et qu'il profite uniquement aux firmes en question (e.g., décisions « Hasselblad » du 2 décembre 1981, « Carton » du 13 juillet 1994) ;
- les restrictions à la liberté d'approvisionnement (e.g., la fourniture exclusive de certaines pièces chez l'un des partenaires) ;
- les restrictions à la liberté de vendre (e.g., l'interdiction d'exporter vers certains pays de l'Union, le partage des marchés entre les partenaires ou la délimitation des débouchés) ;
- les prises de participation par une entreprise dans le capital d'une autre dans la mesure où celles-ci se traduisent par le contrôle, de fait ou de droit, de la première sur le comportement commercial de la seconde ;
- la limitation des facteurs de production via les licences de savoir-faire, de brevet ou de marque que l'on peut rencontrer dans des accords ancillaires à des contrats de coopération ou dans leurs clauses relatives à la propriété intellectuelle ;

- les accords de spécialisation au terme desquels une firme abandonne au profit d'une autre une partie de sa production, de sa recherche ;
- la coordination des investissements des partenaires en vue d'éviter toute surcapacité de production ou le respect réciproque de quotas de production.

Dans la typologie de Glais (1993) qui comporte cinq classes (ententes oligopolistiques de nature horizontale, ententes corporatistes, ententes relatives aux appels d'offre, ententes verticales, parallélismes des comportements), effectuée à partir d'une analyse de 230 ententes déclarées illicites soit par les autorités européennes, soit par les autorités françaises, il serait possible de ranger certaines alliances dans la première classe qui regroupe des ententes entre firmes organisées plutôt en amont du processus de production, avec souvent une répartition concertée du marché, ainsi que dans la dernière puisque des parallélismes de comportements entre partenaires sont envisageables.

Le *Sherman Act*, quant à lui, traite des accords (de coopération) qui tendent à diminuer les ventes ou à augmenter les prix, aussi bien sur le marché américain que sur des marchés étrangers à partir du moment où ces pratiques ont des effets conséquents sur le marché américain. Les contrevenants s'exposent à de lourdes peines : des sanctions pénales et civiles, ces dernières permettant à un demandeur d'obtenir des dommages et intérêts trois fois supérieurs au préjudice subi (règle du *treble damages*) ! L'application des textes s'effectue de façon avant tout pragmatique, droit de *Common Law* oblige. Ainsi, la Cour Suprême a énoncé en 1911<sup>5</sup> le principe de la *rule of reason* qui signifie que la législation ne s'applique qu'à des restrictions déraisonnables. Si certains tribunaux ont créé des catégories de pratiques restrictives présumées en soi illégales (e.g., répartition du marché), la Cour Suprême a précisé que la règle de raison prévalait<sup>6</sup> (Folsom, 1994).

---

<sup>5</sup> United States v. Standard Oil Company of New Jersey, 221 U.S. 1 (1911).

<sup>6</sup> Broadcast Music, Inc. v. Columbia Broadcasting Systems, Inc., 441 U.S. 1 (1979).



En droit européen (ainsi que dans les différents droits nationaux de l'Union), des comportements a priori restrictifs sont licites s'ils « contribuent à améliorer la production ou la distribution des produits ou à promouvoir le progrès technique ou économique, tout en réservant aux utilisateurs une partie équitable du profit qui en résulte », dans la mesure où ces restrictions sont indispensables à l'atteinte de l'objectif fixé et qu'elles n'éliminent pas toute concurrence (article 81-3).

Deux types d'exemption peuvent rendre licite un accord a priori contraire à l'article 81-1 : l'exemption par catégorie et l'exemption individuelle<sup>7</sup>.

La première est le fruit d'un règlement du Conseil des ministres qui précise les accords constituant de "bonnes" ententes. Plusieurs règlements ont donc rendu licites, entre autres, les accords conclus entre deux entreprises comportant des exclusivités d'achat et/ou de vente ou des restrictions relatives à l'acquisition ou à l'utilisation de droits de propriété industrielle (règlement 19/65 du 2 mars 1965), des accords portant sur l'application de normes ou de types, la recherche et développement (y compris les droits de propriété en résultant), les accords de spécialisation (règlement 2821/71 du 20 décembre 1971), les accords entre compagnie d'assurances sous certaines conditions (règlement 1534/91 du 31 mai 1991). Dans les cadres ainsi fixés, des règlements d'application de la Commission ont édicté plusieurs exemptions par catégories, relatives notamment à la coopération entre entreprises : accords de recherche et développement (règlement 2659/2000 du 29 novembre 2000) et accords de spécialisation (règlement 2658/2000 du 29 novembre 2000). Les accords de spécialisation sont soit des accords de répartition des tâches dans lesquels une entreprise s'engage réciproquement à ne pas (faire) fabriquer elle-même certains produits et à en laisser le soin à son cocontractant, ou des accords de production commune dans lesquelles les firmes s'engagent à ne fabriquer que conjointement.

---

<sup>7</sup> Outre ces possibilités d'inapplication de la réglementation, les entreprises peuvent demander à la Commission une attestation négative certifiant que leur accord n'entre pas dans le champ d'application de l'article 81, comme, par exemple, pour les ententes de faible importance en regard du marché concerné.

Les accords de recherche et développement bénéficient d'une exemption par catégorie aux conditions suivantes<sup>8</sup> :

si les firmes en question sont concurrentes (ou potentiellement concurrentes), leur production cumulée ne doit pas excéder 25% du marché ciblé ; dans tous les cas, les résultats des travaux de recherche et développement effectués dans le cadre de la coopération doivent être accessibles et exploitables par chacune des firmes impliquées.

La seconde, l'exemption individuelle, accordée pour une durée limitée, procède d'un examen de l'accord en lui-même eu égard aux quatre conditions énoncées par l'article 81-3 qui doivent toutes être validées :

- l'amélioration de la production (e.g., augmentation de la productivité, plus grande capacité d'investissement, régularisation de la production, ...) ou de la distribution (e.g., distribution sélective, franchise, ...) ou la promotion du progrès technique ou économique (e.g., recherche en commun, production commune, ...),
- le partage du profit avec les utilisateurs (e.g., amélioration de la qualité, baisse des prix, ...),
- un lien de causalité et une proportionnalité entre les restrictions de la concurrence et les effets favorables de l'entente et
- le maintien de la concurrence (i.e. la part du marché détenue cumulativement par les partenaires ne doit pas être trop importante et des produits directement ou indirectement concurrents existent effectivement).

Les accords de fixation des prix ou de quotas, de répartition des marchés géographiques ou des clientèles sont sanctionnés par la Commission, à quelques exceptions près (e.g., décision « Eurochèques uniformes » du 10 décembre 1984). Les accords ayant pour objet des achats ou des ventes en commun, une production commune, des investissements conjoints sont davantage susceptibles de bénéficier d'une exemption en

---

<sup>8</sup> Pour une analyse plus détaillée du règlement 2659/2000 du 29 novembre 2000, cf. Azéma (2001).

raison des effets positifs qu'ils génèrent : amélioration de la production, de la qualité des produits, progrès technique ...

Enfin, il faut ajouter aux exemptions qui touchent directement les alliances, celle relative aux accords de transfert de technologie qu'il est possible de rencontrer soit dans le contrat lui-même, soit dans des accords périphériques. Le règlement 240/96 du 31 janvier 1996 porte aussi bien sur les licences de brevet que sur les licences de savoir-faire entre deux firmes (seulement).

L'article 82 du Traité CE ou la section 2 du *Sherman Act*, quant à eux, sanctionnent tout abus de position dominante, que ce comportement soit le fruit d'une seule entreprise ou de plusieurs firmes, apparemment indépendantes, mais ayant une stratégie uniforme en matière de prix, de publicité, ... Ce qui importe est le fait de s'affranchir des contraintes de la concurrence, autrement dit le risque de disparition de toute concurrence.

L'alliance, dans la mesure où elle conduirait à une concentration "contractuelle", i.e. sans création d'une entité commune juridiquement autonome, tombe sous le coup de ces dispositifs répressifs, puisqu'elle pourrait conduire à "fédérer" des firmes, afin que celles-ci tirent abusivement avantage sur un marché donné de leur position dominante conjointe, obtenue au travers de leur coopération.

b- La concentration.

Si l'alliance donne naissance à des prises de participations (réciproques) ou à une filiale commune<sup>9</sup>, les réglementations relatives à la concentration peuvent lui être appliquées. En effet, en droit européen, le règlement 4064/89 du Conseil du 21 décembre 1989, modifié par le règlement 1310/97 du Conseil du 30 juin 1997, ou, en droit américain, la section 7 du *Clayton Act* (1914) encadrent les joint-ventures capitalistiques.

En droit européen, la création d'une filiale commune accomplissant « de manière durable toutes les fonctions d'une entité économique autonome » (art. R3 §2 al2), même si cette création entraîne une coordination concurrentielle entre les "parents" ou entre ceux-ci et la filiale<sup>10</sup>, doit être notifiée à la Commission avant toute réalisation, si elle répond aux conditions suivantes :

- le chiffre d'affaires mondial des entreprises concernées (il s'agit du chiffre d'affaires des groupes auxquels les entreprises impliquées appartiennent) est supérieur à 5 milliards d'euros et
- le chiffre d'affaires d'au moins deux des entreprises en question est supérieur sur le territoire de l'Union à 250 millions d'euros.

---

<sup>9</sup> Peu importe l'existence ou l'absence d'une égalité en termes de participation dans le capital de la filiale (ou plutôt en termes de droit de vote) entre les "parents" pour caractériser un contrôle commun, du moment que les décisions stratégiques sont prises d'un commun accord (e.g., décision de la Commission du 25 juin 1993, *Aegon / Scottish Equitable*, IV/M349).

<sup>10</sup> La distinction élaborée en 1994 par la Commission entre entreprise commune concentrative et entreprise commune coopérative, i.e. coordonnant le comportement concurrentiel des "parents", permettant l'application à cette dernière de l'article 81, est de ce fait inutile, ce qui devrait permettre au contrôle européen de la concurrence de traiter davantage le principal que l'accessoire ... (Calvet et Berlin, 1995). Pour un état des lieux sur les entreprises communes au regard du droit européen des ententes avant la réforme de 1997, cf. Palasthy (1997).

L'autorisation de la Commission n'est pas nécessaire si chacune des entreprises concernées réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires dans un seul État de l'Union.

L'opération, sous certaines réserves<sup>11</sup>, est alors purement nationale et relève des dispositifs nationaux du pays intéressé<sup>12</sup>.

Quant à la législation américaine, l'obligation de soumission du projet à la Division Antitrust du ministère de la Justice ou à la *Federal Trade Commission* existe dès lors que certains seuils sont dépassés. Mais l'appréciation de l'opération s'effectue ici aussi en vertu de la *rule of reason* qui permet d'en comparer les avantages et les inconvénients pour la concurrence.

L'approche du Département de la Justice repose sur quatre étapes (Hawks, 1993). Dans les deux premières, il est recherché si l'entreprise commune risque de produire des effets anticoncurrentiels, en raison d'un certain degré de concentration sur son marché ou sur d'autres (dits « marchés de débordement »). La troisième étape se focalise sur les restrictions verticales éventuelles, autres que celles portant sur les prix. Lorsque la filiale commune engendre en effet des restrictions concurrentielles, la dernière étape consiste en une comparaison entre ces restrictions et les apports positifs créés de ce fait sur le marché concerné.

---

<sup>11</sup> Reste de dimension communautaire une opération même si elle n'atteint pas les seuils énoncés, à partir du moment où le chiffre d'affaires mondial total des entreprises impliquées est de plus de 2,5 milliards d'euros, que, dans chacun d'au moins trois États membres, le chiffre d'affaires total est supérieur à 100 millions d'euros, que, dans chacun de ces trois États membres, le chiffre d'affaires réalisé individuellement par au moins deux des entreprises concernées est de plus de 25 millions d'euros et que le chiffre d'affaires total réalisé individuellement dans la Communauté par au moins deux des entreprises concernées représente un montant supérieur à 100 millions d'euros, à moins que chacune des entreprises en question ne réalise plus des deux tiers de son chiffre d'affaires communautaire dans un seul État membre (art. R1 §3).

<sup>12</sup> Les différents droits nationaux comportent bien sûr des similitudes avec le droit européen et des différences, notamment en ce qui concerne les seuils. Ainsi, par exemple en droit espagnol, (décret royal N° 6/1999 du 16 avril 1999), les seuils déclenchant le contrôle s'expriment soit en part de marché (25% sur une zone géographique donnée), soit en chiffre d'affaires (chiffre d'affaires total des firmes impliquées représentant plus de 40,000 millions de Pesetas, et chiffre d'affaires total réalisé par deux entreprises au moins représentant 10,000 millions de Pesetas pour chacune d'elles) (Navarro Varona, 1999).

De façon plus spécifique, le *National Cooperative Research Act* (1984) autorise les joint-ventures de recherche à partir du moment où ils sont déclarés auprès de l'une des deux instances citées plus haut et que leur bilan économique est favorable (plus d'effets positifs que négatifs).

## 2) L'alliance entre entente et concentration.

Ce qui est sanctionné dans les diverses réglementations passées précédemment en revue est la possibilité pour une ou plusieurs firmes d'avoir un pouvoir de marché, soit en développant des pratiques concertées avec d'autres firmes (concurrentes), soit en procédant à des acquisitions ou fusions, les premières permettant classiquement une croissance interne, les secondes une croissance externe.

Les coopérations, et donc les alliances, s'inscrivent dans cette logique de pouvoir de marché, mais de façon très spécifique. Leur objet va bien au delà d'un simple accord sur les prix ou du partage de marché (ce qui est interdit, rappelons-le). Et, lorsqu'elles se traduisent par la création d'une entité juridique "autonome", elles ne peuvent être totalement assimilées à une fusion-acquisition.

Ainsi, ce mode de croissance particulier, contractuel, selon l'expression de de Montmorillon (1989), explique qu'il soit soumis aux contrôles d'instances en charge de la concurrence au regard à la fois des dispositifs concernant les ententes et de ceux portant sur les concentrations : les alliances (pas seulement les entreprises communes) sont à l'intersection entre les opérations à prédominance structurelle (les concentrations) et les opérations à prédominance comportementale (les ententes).

Cependant, les réglementations en question les affectent peu pratiquement (sous réserve de certaines précautions, notamment de rédaction). Essentiellement pour deux raisons. Elles sont par nature "hybrides", dans le sens où elles laisseraient subsister entre les partenaires une certaine compétition. Et, bien que concourant d'une manière ou d'une autre à une diminution de l'intensité concurrentielle, elles contribuent à accroître l'efficacité économique, e.g. par une diminution des coûts de production, par le

développement technologique, ... (Jenny, 1993), ce qu'Aliouat (1995) qualifiait de paradoxe de contrôle.

En effet, de tels accords de coopération sont considérés comme des outils de promotion de cette efficacité, en permettant d'orienter les ressources productives, de réduire les coûts de production et de faciliter l'innovation.

Ainsi, à partir de l'analyse de 145 accords relevant du droit européen, Glais<sup>13</sup> (1996) dresse une typologie des coopérations qui, dans cette logique, ont reçu le feu vert de la Commission. Il s'agit des :

- accords permettant la promotion d'un progrès technique majeur pour lequel un long délai de gestation de l'innovation est nécessaire,
- accords de spécialisation comprenant un progrès technique de nature incrémentale, fondés sur l'avantage comparatif de chaque partenaire,
- accords de diffusion d'un savoir-faire par cession d'une licence à une firme étrangère,
- accords de réduction des capacités productives et de recherche d'économies d'échelle, entre entreprises évoluant dans des secteurs à maturité technologique, handicapés par une offre trop importante en regard d'une demande faible, voire s'affaiblissant (e.g., la sidérurgie, la chimie, le textile),
- accords de vente ou d'achat en commun économisant des coûts de transaction,
- accords de promotion d'un label ou d'une norme de qualité (e.g., des accords de standardisation).

Si l'alliance, comme mode particulier de croissance de la firme, s'inscrit dans le droit de la concurrence, d'autres types de dispositifs juridiques, se rapportant aux nouvelles

---

<sup>13</sup> L'auteur constate par ailleurs l'utilisation fréquente d'une entreprise commune pour accueillir la coopération (six cas sur dix) : au sujet des accords de spécialisation, il a pu même noter une préférence de plus en plus affirmée pour cette forme organisationnelle.

formes organisationnelles, dont elle serait l'un des phénomènes (assurément très mineur), sont à examiner.

## **II- Droit et Nouvelles Formes Organisationnelles (NFO).**

L'approche par les NFO révèle un autre angle de circonscription des dimensions juridiques de l'alliance. Quelques rares travaux se sont penchés sur cet aspect. Qui plus est, en considérant non les alliances en soi, mais les réseaux. Dans cette optique, il ne s'agit plus d'envisager la coopération comme la réponse à une opposition firme / marché (opposition fondatrice du contrôle de la concurrence), mais comme une imbrication du marché et de la firme. Les enjeux juridiques, ici, sont différents et essentiellement focalisés sur la circonscription juridique de la firme et donc de ses responsabilités et obligations, voire sur la reconnaissance juridique de ces nouvelles formes organisationnelles en soi<sup>14</sup> ..., dont l'alliance ne serait qu'une des modalités (et sans doute la moins intéressante en l'espèce).

Cette piste de réflexion prend sa source dans le constat d'une multiplication des réseaux, caractérisés par une multilatéralité des relations entre les composants, contrairement à la bilatéralité du contrat et à l'unilatéralité de la firme. Cette spécificité pose un problème juridique de taille : l'absence de corpus réglementaire adéquat, puisque « le réseau n'est pas un concept juridique » (Buxbaum, 1993, p704). Un droit facilitant l'appréhension de ces nouvelles formes d'organisation serait donc à construire (Teubner, 1993). Mais pour quelle utilité ?

---

<sup>14</sup> Cette préoccupation s'inspire des positions de Richardson (1972) pour qui la coopération est une forme organisationnelle en soi, à côté du marché et de la firme, et non un hybride de marché et de firme.



Teubner<sup>15</sup> dénonce le fait que les « hybrides arborent des déguisements contractuels » (p51), ce qui leur permet d'échapper aux réglementations sociales (protégeant la collectivité) appliquées à la firme en tant que personne morale.

L'auteur identifie principalement trois questionnements juridiques suscités par ces hybrides.

Le premier concerne la protection des consommateurs qui serait diluée en raison de la difficile découverte de l'entreprise responsable des dommages survenus. Le recours de la victime risquerait de se perdre dans les méandres des différentes relations contractuelles liant chacun des membres du réseau. La densité du tissage contractuel, son opacité feraient de toute recherche du responsable un jeu de piste compliqué.

Le deuxième a trait au statut des « entrepreneurs semi-autonomes » (p53), autrement dit des entreprises satellites dont la liberté de manœuvre est très contrainte par « l'entreprise maîtresse ». Peuvent-ils invoquer en cas de difficultés économiques leur dépendance afin de bénéficier des protections propres au droit du travail ? De même, leurs salariés peuvent-ils être assimilés à ceux de l'entreprise dominante dans l'occurrence de la défaillance de leur employeur direct ?<sup>16</sup>

La troisième question est plus fondamentale, car elle pose le problème de la reconnaissance du réseau comme entité juridique propre, i.e. ayant une personnalité morale ou étant assimilé à une personne morale. L'un des enjeux ici est de savoir si la garantie fiduciaire développée dans le droit des groupes de sociétés à la charge de la société mère vis-à-vis de ses filiales défaillantes peut être appliquée à l'entreprise dominante. Un autre enjeu relève de l'application des règles spécifiques aux relations collectives de travail au sein du groupe.

---

<sup>15</sup> Teubner invite à l'élaboration d'un droit spécifique aux hybrides, ce qui consiste notamment à leur reconnaître une existence (au moins d'un point de vue juridique), alors qu'il s'inspire des travaux de Williamson (cf. la référence à la notion « d'hybride » qui par définition ne peut affirmer cette essence particulière). Cette contradiction est à l'image de la difficile définition du concept de NFO ...

<sup>16</sup> Les nouvelles formes organisationnelles produisent de multiples questionnements sur plusieurs aspects de la relation (individuelle et collective) de travail (Weiss, 1994).

Pour traiter de ces problématiques, Teubner oppose à l'argumentation économique légitimant l'intérêt de recourir à ces nouvelles formes organisationnelles une critique juridique : la flexibilité mise en avant pour justifier l'existence de ces formes hybrides permettrait en réalité d'échapper à toute responsabilité juridique. Dans certains cas mêmes, la décomposition d'une firme en unités juridiques autonomes, constitutives d'un réseau, ne serait que le fruit de cette stratégie de limitation des responsabilités juridiques (Collins, 1990b). Par conséquent, une telle démarche réclame plutôt d'« être jugée selon le code binaire du droit : est-elle légale ou illégale ? » (Teubner, 1993, p58).

Cette critique repose bien sûr sur le refus d'assimiler l'hybride à un simple ensemble de contrats indépendants, attestation qui s'inscrit dans l'opposition "naturelle" chez les juristes français, par exemple, entre contrat et société-institution<sup>17</sup>, à l'image de l'opposition classique chez les économistes entre marché et firme. Le refus de cette dichotomie élémentaire conduit à rejeter « la reconnaissance formelle de l'identité juridique propre des membres d'organisations économiques complexes, [car elle cache] ce qui constitue, en réalité, un seul et même ensemble de relations productives, et qui devrait donc être traité comme un seul et même groupe, lorsqu'il s'agit d'imputer une responsabilité légale à ce groupe » (Collins, 1990a, p744).

La double impossibilité de réduire l'hybride au contrat ou plus précisément à une addition de contrats et de le considérer comme une société à part entière doit conduire à la reconnaissance d'une troisième voie juridique, à l'instar de la position de Richardson chez les économistes, troisième voie juridique qui reste à construire, « un droit des contrats hybrides, constituant des pseudo-sociétés » (Teubner, 1993, p64).

En effet, si des réglementations empruntées plus ou moins au droit des contrats et au droit des sociétés permettent de répondre à certains des questionnements énoncés plus haut, elles n'en restent pas moins clairessemées et pas toujours adaptées à la spécificité de l' "hybride", donc souvent difficiles à appliquer. Constituer un ensemble homogène de normes appropriées semblerait nécessaire.

---

<sup>17</sup> La société est plus qu'un simple contrat ... de société.

Quelles sont donc ces réglementations issues du droit des contrats et du droit des sociétés qui suppléent parfois (et imparfaitement) à l'absence de droit des hybrides ?

La réponse à cette question ne procède ici que de l'analyse (rapide) du droit français, car d'une part, l'inexistence de droit national particulier ne peut être rachetée par un quelconque droit international (ou européen) en cette matière (entre autres), et par ailleurs, chaque système juridique présente des spécificités dans les traitements apportés aux symptômes diagnostiqués par Teubner (1993), dont l'examen devrait faire l'objet de développements abondants ...

La responsabilité que l'on peut qualifier d'externe, celle qui concerne les consommateurs, les clients, les fournisseurs, est traitée par deux types de procédés. Le premier consiste en la reconnaissance d'une responsabilité objective, fondée ni sur le contrat, ni sur le délit (civil), mais simplement sur le constat de la défectuosité du produit qui permet au consommateur de réclamer réparation de son préjudice non seulement à l'entreprise avec laquelle il a contracté mais encore aux entreprises intervenues dans le processus de production et de distribution du produit en cause. Cette réglementation s'appuie sur la directive européenne 85/374 du 25 juillet 1985, transposée en droit français par la loi du 19 mai 1998. Ce dispositif est perfectible dans la mesure où il ne porte pas (notamment) sur les prestations de service. Pour celles-ci, il reste la jurisprudence bâtie sur les groupes de contrats qui permet à un client de réclamer, en vertu d'un enchaînement contractuel, à n'importe quel maillon, réparation de son préjudice (second dispositif).

Quant à la responsabilité fiduciaire de l'entreprise dominante, celle-ci peut être engagée s'il est démontré qu'elle a fait office de dirigeant de fait d'un satellite, i.e. qu'elle s'est mêlée de sa gestion au point qu'elle peut être considérée comme responsable de celle-ci<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Ce fut le cas, par exemple, pour un franchiseur reconnu dirigeant de fait et contre lequel une action en comblement de passif fut intentée (CA Rouen, 23 mai 1978, JCP 1979, II, 19235).

Ces dispositifs juridiques sont donc plutôt perfectibles et peu faciles à actionner que ce soit sur un plan pratique (e.g., comment avoir connaissance de l'identité des différents membres impliqués dans la production et la distribution d'un produit, d'autant plus qu'aucune obligation d'information n'existe en la matière, sauf à compter sur l'absence de solidarité entre les firmes, trop heureuses de se décharger de leur responsabilité – en tout ou partie - sur autrui ?) ou sur un plan juridique (e.g., la direction de fait suppose une implication très importante d'une entreprise dans la gestion d'une autre, ce qui n'est pas évident à prouver).

En ce qui concerne les questions de responsabilités "internes", i.e. à l'intérieur du réseau, le droit est encore plus embryonnaire. Seul le problème du statut de l'entrepreneur autonome semble avoir été appréhendé par le biais de la requalification du lien juridique avec l'entreprise dominante en contrat de travail, en raison de l'existence d'une subordination<sup>19</sup>. Encore faut-il bien sûr que cet entrepreneur autonome ne soit pas une société, ce qui empêcherait toute requalification du contrat<sup>20</sup>. Certes, la notion de dépendance économique pourrait permettre à l'entreprise satellite de se retourner contre l'entreprise principale en cas de déboire, mais seulement en cas d'abus de cette dernière au sujet de la rupture du contrat ou de son non-renouvellement.

Pour ce qui est des aspects relatifs à la protection des salariés des firmes satellites, les seuls éléments utilisables relèvent de la possibilité d'avoir une représentation syndicale ou élue (délégué du personnel, délégué syndical, comité d'entreprise), alors même que le seuil rendant obligatoire ces représentations ne serait pas atteint en raison d'un effectif insuffisant : la jurisprudence, par le biais du concept d'unité économique et sociale, considère que le découpage entre les firmes est artificiel (puisqu'elles constituent une unité économique et sociale) et qu'ainsi l'effectif à prendre en compte est celui de l'ensemble des firmes composant cette unité.

---

<sup>19</sup> Par exemple, en matière de franchise : CA Paris, 28 avril 1978 (Cahiers du droit de l'entreprise, 1980/5, p5).

<sup>20</sup> Sauf à considérer la fictivité de l'interposition de la société (cf. T. d'Évry, 28 septembre 2000).

Ces différents dispositifs juridiques reposent peu ou prou sur la requalification des faits : les juges (ou le législateur) recherchent la réalité juridique d'une situation au delà de son apparence et la re-qualifient. Mais cette méthode qui consiste à donner à une situation identifiée une signification différente de ce qu'elle paraît se heurte à une contrainte fondamentale : l'existence de cette nouvelle signification. Dans la responsabilité objective des produits défectueux, la loi sous-entend que la relation contractuelle entre le consommateur et son vendeur peut être étendue à l'ensemble des intervenants le long de la chaîne de valeur, alors qu'aucune relation juridique n'a existé entre eux. La réalité juridique n'est pas toute contenue dans le contrat de vente *in fine*, mais dans l'ensemble des liens juridiques qui, en rapprochant les acteurs deux à deux, les ont agrégés face au consommateur. Parce qu'ils avaient la même finalité économique, ils sont donc tous responsables vis-à-vis du consommateur final (cette responsabilité est aussi objective en raison de l'objectif commun des firmes en question). Dans le concept d'unité économique et sociale, dans la direction de fait, dans la mise à jour d'un lien de subordination, l'apparence juridique donnée par les acteurs ne lie pas le juge et celui-ci peut rechercher quelle réalité, en fait, se cache derrière l'habillage juridique. Mais à chaque fois, sa démarche de requalification renvoie à des notions positives (direction de fait, contrat de travail, unité économique et sociale). Ainsi, l'ensemble des questionnements juridiques soulevés par les réseaux ne peut donner lieu à l'application d'une telle requalification, car il n'existe pas pour chaque situation posant un problème juridique<sup>21</sup> un concept "requalifiant". On comprend pourquoi une réglementation propre aux hybrides qui sont plus que de simples contrats, mais juridiquement pas des sociétés, serait à construire selon Teubner, et ceci autour de trois axes : la responsabilité externe du réseau (vis-à-vis des tiers), la protection des intérêts minoritaires des membres du réseau (responsabilité interne) et la représentation des intérêts collectifs au sein du réseau (protection des salariés, notamment).

---

<sup>21</sup> Par exemple, tout ce qui touche au statut des salariés des firmes "satellites" par rapport à la firme "centrale", ... dans l'hypothèse où le réseau comporte un pivot.

L'alliance, comme une des manifestations de ces nouvelles formes d'organisation, est, elle aussi, concernée par ce constat juridique. Mais à un degré moindre, parce qu'elle réunit un petit nombre d'entreprises (voire seulement deux) concurrentes (ou potentiellement concurrentes).

En effet, la responsabilité externe quant aux produits ou services, fruits de la coopération, est celle exclusivement de la filiale commune, si elle a été créée, ou est partagée par les partenaires en fonction de leurs contributions. L'interdépendance de ceux-ci se traduit en principe par une responsabilité conjointe vis-à-vis du client, leur indépendance se manifestant par une répartition entre eux des risques en la matière. Quant à la garantie fiduciaire globale, celle de l'alliance est, vu le nombre peu élevé de partenaires dans ce genre de coopération, l'addition de celle de chacun des partenaires. La protection des intérêts minoritaires, déjà présente en droit des sociétés dans le cas de joint-ventures sociétaires, présente un intérêt très secondaire en raison du nécessaire équilibre entre les partenaires.

Reste le problème de la protection des salariés. Il ne s'agit en l'espèce que de ceux concernés par la coopération. Le droit du travail français, au travers de la notion d'unité économique et sociale pour ce qui se rapporte aux relations collectives d'une part et, d'autre part, de la notion de pouvoir de direction pour ce qui a trait aux relations individuelles de travail, apporte quelques réponses partielles.

On le constate, l'"invention" d'un droit spécifique aux nouvelles formes organisationnelles présente peu d'intérêt au regard des alliances (qui, il est vrai, sont des nouvelles formes organisationnelles en principe très différentes des réseaux, entendus comme pools ou constellations d'entreprises).

Par contre, un certain nombre de règles juridiques contraignantes, provenant de sources juridiques différentes (droit des sociétés, droit du contrat, droit du travail, droit fiscal...), appréhendent l'interdépendance des partenaires, parfois au delà de l'indépendance qu'ils veulent afficher, privilégiant la première au détriment de la seconde. Cette réalité juridique constitue une dimension de la gestion de la coopération que les firmes ne doivent pas négliger (cf. section 3).

Par ailleurs, la configuration de la relation comporte des dimensions juridiques contractuelles évidentes. Qu'il s'agisse du choix entre une coopération purement contractuelle et la création d'une filiale commune, ou de l'explicitation du temps et de l'espace de celle-ci, le contrat apparaît comme un instrument essentiel, et ce même dans une alliance sous forme sociétaire, puisque l'engagement des futurs associés y est d'abord matérialisé dans un accord de coopération général, avant d'être concrétisé dans un contrat de société<sup>22</sup>, que le contrat soit formalisé ou non, car une alliance non formalisée n'en reste pas moins une alliance contractualisée, dans la mesure où même si aucun écrit (produisant des effets juridiques) n'a été rédigé, des obligations juridiques entre les parties ont été créées (e.g., des apports, une répartition des tâches, ...) : ainsi, pour être lapidaire, une alliance informelle n'échappe pas au contrat, mais seulement à la formalisation.

Aussi, la place du contrat au cœur des dimensions juridiques de l'alliance ne se limite pas à l'énoncé des dispositifs réglementaires applicables à (ou souhaitables pour) cette forme de coopération tel que nous venons de l'envisager, mais appelle aussi une analyse plus globale de celui-ci comme outil juridique et, en tant que tel, inscrit dans un système juridique à la fois assujettissant et contingent.

---

<sup>22</sup> L'article 1832 al. 1 du code civil français énonce que « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter ». Les *articles of incorporation* de la société en droit américain constituent de « véritables contrats » (Easterbrook et Fischel, 1989, p1429).

## **Paragraphe 2 : Le contrat : un outil juridique dans un système juridique.**

Le contrat n'est pas la « chose des parties (...), il se présente comme un ménage à trois, voire plus si nécessité... » (Mazeaud, 1998, p8). Le législateur, le juge, des autorités administratives (e.g., le Conseil de la concurrence) sont autant d'acteurs de son élaboration et de son exécution. Il est donc un outil, juridique dans la mesure où son écriture s'inscrit dans un système juridique, i.e. un ensemble de règles et d'institutions juridiques ayant des caractéristiques propres, différentes d'un système juridique à l'autre.

### **I- Le contrat : un outil juridique.**

Le contrat comme outil juridique doit se conformer à un certain nombre de règles juridiques.

L'alliance sollicite, en effet, de nombreux domaines juridiques que sa contractualisation doit nécessairement appréhender (cf. Danton de Bony, 1994 ; Gutterman, 1995) : le droit des contrats, de la propriété intellectuelle, des sociétés, le droit fiscal, du travail, de la concurrence, du contentieux...

- Le droit des contrats tout d'abord.

Il importe de comprendre à partir de quel moment des obligations sont créées afin de s'engager en toute connaissance. Dans les phases de négociation, il faut circonscrire les engagements respectifs. L'accord qui encadre le processus de rapprochement peut être à structure hypothétique et n'imposer aucune obligation de conclure des contrats d'application ou, au contraire, à structure catégorique et créer une obligation de conclure de tels contrats (Béhar-Touchais, 1994).



La conclusion, l'exécution, l'adaptation du contrat obéissent à des règles plus ou moins strictes qu'il faut maîtriser afin d'éviter la conclusion d'un contrat annulable, ou la responsabilité consécutive aux difficultés d'exécution (Schmidt, 1983). L'adaptation de l'accord doit être envisagée en raison de la complexité de l'objet et de la durée des obligations des firmes en cause (Dubisson, 1989). Cette adaptation peut reposer sur des techniques automatiques ou potestatives (Ledouble, 1980).

Le droit des contrats fournit encore des possibilités de transférer les risques nés de problèmes d'exécution (la responsabilité contractuelle, la garantie des produits, ...). En effet, « ... le contrat n'est pas un temps subi ; il est un temps voulu, organisé par l'intelligence et la liberté des intéressés » (Mousseron, 1988a, p482). Ainsi pour Mousseron, les risques liés au contrat doivent être pris en compte dès sa formation. Les risques internes peuvent être limités préventivement par des clauses contraignant l'exécution (e.g., une clause d'astreinte) ou gérant l'inexécution (e.g., une clause de suspension, de substitution, ...). Les risques résultant d'événements étrangers aux contractants feront l'objet d'un traitement préventif autorisant soit un rééquilibrage du contrat (e.g., une clause de *hardship*, d'indexation, ... ; des clauses de gestion du temps du contrat : résiliation, préavis, ...), soit la destruction anticipée du contrat. Au delà de la prévention, le contrat peut imputer les risques à l'une ou l'autre des parties, que ces risques soient liés à l'exécution du contrat (en ce qui concerne l'état de la chose - objet du contrat -, l'état des prestations ou des résultats) ou à sa disparition (organisation des causes et des effets).

- Le droit de la propriété intellectuelle.

La réalisation des contrats d'alliance nécessite souvent l'apport de savoirs appartenant à chaque partenaire et conduit à la production de savoirs communs. La protection et les modalités d'utilisation de ces savoirs antérieurs et postérieurs (à la conclusion de l'accord) prennent appui sur une maîtrise indispensable des mécanismes de la propriété intellectuelle et de leurs limites. Comme l'écrivent Couret et Calvo (1995), le savoir-faire de toute entreprise est confronté à trois types de risque : un risque de captation dû à une divulgation incontrôlée, à un espionnage économique ou à l'embauche par des

concurrents des acteurs clés de son élaboration et/ou de son développement, un risque de banalisation, c'est-à-dire de diffusion du secret, et un risque d'illusion consécutif à la mauvaise appréciation de la réalité d'un savoir-faire acquis ou pris en licence. La protection contre de tels risques peut, bien sûr, être préventive. Il s'agira, d'une part, de l'affirmation d'un droit de propriété au travers des différents dispositifs légaux possibles qu'il faut donc connaître et surtout savoir utiliser et, d'autre part, de l'élaboration dans le contrat de sauvegardes concernant la transmission du savoir-faire (e.g., clause d'exclusivité). La protection peut encore être curative et permettre la réparation des préjudices subis du fait d'une atteinte illégitime à ce savoir-faire : la responsabilité civile, la responsabilité pénale du contrevenant seront engagées à cet effet.

- Le droit des sociétés.

Le choix de la création ou non d'une filiale commune pour accueillir la coopération doit s'effectuer dans la connaissance des dispositifs propres aux réglementations édictées. La principale alternative est celle qui oppose sociétés à risques limités (aux apports des associés) et sociétés à risques illimités (les associés sont responsables indéfiniment et solidairement des dettes sociales). L'importance de la personne des associés peut aussi guider la sélection du mode sociétaire : les sociétés de personnes reposent sur un fort *intuitus personae*, contrairement aux sociétés de capitaux, davantage caractérisées par l'*intuitus pecuniae*. Les premières sont plus fermées que les secondes, et les associés sont ainsi très liés les uns aux autres.

Un autre critère de choix peut être la plus ou moins grande liberté laissée aux associés dans la rédaction des statuts de leur entreprise commune. A cet égard, les sociétés de capitaux sont moins contraignantes que les sociétés de personnes, à l'image surtout de la Société Anonyme Simplifiée (depuis la loi du 12 juillet 1999).

Le droit des sociétés peut offrir des solutions au montage financier et économique d'une coopération : société faisant appel à l'épargne publique, G.I.E. portant les matériels et outillages amenés par chacun des partenaires ou centralisant avec une certaine autonomie des services communs.

Le droit des sociétés est aussi celui des groupes de sociétés, et il convient de comprendre dans quelles mesures, la filiale pourra engager la responsabilité financière des sociétés mères.

- Le droit fiscal.

Là encore, la maîtrise des dispositions fiscales est importante. La rentabilité financière peut en dépendre. L'imposition sur les bénéfices, les possibilités de consolidation entre la filiale et les sociétés mères, les taux de T.V.A., les droits de mutation, ... sont autant de paramètres qui représentent un intérêt bien plus que juridique.

- Le droit du travail.

Le droit du travail peut être sollicité, notamment dans les opérations nécessitant le détachement de certains salariés, leur expatriation, voire le prêt de main d'œuvre. Les diverses obligations en la matière qui ont essentiellement pour fonction la protection des salariés concernés ne peuvent être ignorées.

- Le droit de la concurrence.

Comme on l'a vu dans le paragraphe précédent, le droit de la concurrence est incontournable dans les opérations d'alliance. En ce domaine, le droit des contrats plie face au droit de la concurrence (Maurie-Vignal, 1995). La connaissance des contraintes qu'il impose aux partenaires, des procédures et possibilités d'exemption est indispensable à la réussite du projet (Georges, 2000).

- Le droit du contentieux.

Le choix du mode de résolution des litiges éventuels doit être effectué en connaissance de cause : quelle juridiction (*ratione materiae, ratione loci*), ou quel arbitrage et comment ?

Le contrat est donc un instrument juridique parce qu'il organise une relation entre firmes en regard de règles juridiques données. Mais cet instrument a besoin d'un spécialiste : le juriste. « ... L'élaboration du contrat appelle l'association la plus précoce possible du juriste à la conception de l'opération » (Mousseron, 1988b, p17). Cette association est d'autant plus nécessaire que le système juridique dans lequel s'inscrit tout contrat présente certains écueils.

## **II- ... Dans un système juridique.**

Tout système juridique présente principalement deux écueils : sa complexité (et sa prévisibilité) et son encastrement (sa territorialité et sa "culturalité").

### 1) La complexité du système juridique.

La complexité du système juridique ressort de la pluralité des réglementations qui peuvent porter sur un sujet donné. Comme on vient de le constater, l'alliance sollicite de nombreux domaines juridiques. L'énumération du contenu d'un contrat d'alliance, effectuée par Dymysza (1988), témoigne bien de la grande variété des clauses qui doivent être énoncées. Cette complexité du contrat s'inscrit dans une complexité du droit. Par exemple, la création d'une filiale commune, indépendante juridiquement de ses sociétés mères, ne met pas à l'abri ces dernières de voir leur responsabilité financière engagée en raison de leur contrôle économique. Le choix d'une structure sociétaire a des incidences sur les aspects fiscaux (e.g., la transparence fiscale de la S.N.C. en droit français, ou du *Partnership* en droit américain). La nature des obligations entre les parties est susceptible d'avoir des effets refusés par le droit de la concurrence. Etc ...

La complexité du système juridique semble osciller entre deux expressions majeures (et quelque peu paradoxales), sa lourdeur et son insaisissabilité. En ce qui concerne la première, si Guy (1997) dénonce « les grincheux ayant sans cesse critiqué l'opacité, la complexité, l'excès des lois. Tacite, Montaigne<sup>23</sup>, Daguesseau, Luther, Montesquieu, Rousseau, Barrès, Tardieu, Capitant ont eu les mêmes refrains et n'ont pas manqué de bons conseils » (p12), d'autres constatent (e.g., Cannac, 1984 ; Benhamou, 1996, pour le droit français ; Farnsworth, 1983, pour le droit américain) l'inflation des textes, source d'insécurité juridique : la multiplication des normes rend difficile leur juste appréhension. Les enchevêtrements juridiques<sup>24</sup> font du système juridique un labyrinthe dans lequel il est malheureusement aisé de se perdre. La loi, par exemple en France, souffrirait de quatre défauts majeurs : la publication tardive de ses décrets d'application, la prolifération des textes, la détérioration de la norme<sup>25</sup> (une rédaction hâtive et donc perfectible ...) et des conditions d'accès difficiles pour le citoyen (Sauvadet, 1995).

Mais si le doute (juridique) est antinomique des intérêts du monde des affaires (Campana, 1994), il semble pourtant faire partie de l'essence même du droit, celui-ci étant non-objectif et incomplet (Amselek, 1994). Non-objectif parce que nécessitant « une opération d'interprétation consistant à sauter du signe ou signifiant au sens ou signifié » (p61) qui peut donc donner des compréhensions différentes des textes. Incomplet parce que la loi peut être floue ou lacunaire, bafouilleuse ou silencieuse. Néanmoins, l'incertitude n'induit pas nécessairement la perplexité : les « exigences pragmatiques (...) sont des exigences de compatibilité non pas téléologique, mais logique ... » (p71). Les tribunaux n'ont pas uniquement en charge l'application de

---

<sup>23</sup> Montaigne semble avoir un regard sceptique (voire pyrrhonien) sur les lois. N'affirme-t-il pas que « les lois se maintiennent en crédit non parce qu'elles sont justes mais parce qu'elles sont lois. C'est le fondement mystique de leur autorité. Elles n'en ont point d'autre. Qui bien leur sert. Elles sont souvent faites par des sots, plus souvent par des gens qui, en haine d'égalité ont faute d'équité, mais toujours par des hommes, auteurs vains et irrésolus ... » (Essais, PUF, 1988, vol. 3, p1072) ?

<sup>24</sup> Le droit communautaire influence fortement le droit français des contrats (Huet, 1997).

<sup>25</sup> Gras (1997), au sujet des textes réglementant la publicité sur le tabac, dénonce par exemple le langage technocratique, l'absence de rigueur juridique dans l'emploi de la terminologie, le travail de sappe des lobbies.

l'ordre dans la société, ils ont pour mission aussi (et surtout ?) de « faire régner l'ordre dans le droit lui-même » (p73). A cet égard, la jurisprudence, ensemble des décisions de justice, n'est pas le reflet d'expériences juridiques (passées), mais permet de guider les pratiques juridiques futures<sup>26</sup>. Si le droit comporte des « friches », la souplesse des mécanismes jurisprudentiels permet de les fertiliser (Mousseron et Vivant, 1988).

La « prévisibilité » du système juridique renvoie au droit positif qui, par nature, est évolutif, « flexible » (Amselek<sup>27</sup>, 1994, p67). Non seulement, les lois, les règlements peuvent changer<sup>28</sup>, être amendés, mais encore une grande partie du corpus normatif - les normes jurisprudentielles - est intrinsèquement sujet à des évolutions, des revirements qui ne sécurisent pas les transactions, qui donnent à la définition des obligations des uns ou des autres une géométrie variable, si ce n'est insaisissable.

En droit français, Antonmattei (1996), par exemple, ne dénonce-t-il pas l' « ouragan sur la force majeure » que font souffler les juges qui semblent qualifier cette notion au gré des événements ? Pichard (1998) n'insiste-t-il pas sur la sévérité toujours plus grande des juges à sanctionner la rupture de pourparlers, eu égard à leur conception de plus en plus extensive de la notion de rupture abusive ? Etc ...

L'architecture du contrat n'est pas uniquement l'affaire des parties, le juge<sup>29</sup> est passé d' « un respect dévot [à l'égard du fruit de leur volonté à] un contrôle activiste de sa légitimité » (Bénabent, 1998, p14).

---

<sup>26</sup> Amselek (1994) met en exergue dans sa note n°7 (p65) l'étymologie du mot jurisprudence : du verbe latin *providere*, voir en avant.

<sup>27</sup> « ...La relativité est, pour ainsi dire, le pain quotidien de l'expérience juridique » (Amselek, 1994, p67).

<sup>28</sup> Cf. l'article de Paillusseau (1988) intitulé « Le big bang du droit des affaires à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle ».

<sup>29</sup> A fortiori dans les droits de *Common Law*, droits jurisprudentiels par essence, avec des théories comme l'*unconscionability* en droit américain (e.g., Galligan, 1994) ou comme la *frustration* en droit anglais (e.g., Jolowicz, 1992) qui fournissent aux juges les clés d'une interprétation pragmatique – au sens étymologique du terme – de la volonté des parties (Mestre, 1998).

Les remarques (très partielles !) qui viennent d'être effectuées concernent le droit français. Mais l'alliance, si elle est internationale, soit parce que les partenaires sont étrangers, soit parce qu'ils créeraient une filiale commune dans un pays étranger, fera appel à d'autres droits. En effet, si tout système juridique est en soi complexe, il souffre d'un autre handicap : son "encastrement".

## 2) L'encastrement du système juridique.

Les règles édictées ont une portée circonscrite à un territoire donné, celui dans lequel le système juridique est élaboré et doivent s'accommoder de pratiques culturelles.

Tout système juridique est inscrit dans un cadre territorial dont les frontières présentent encore des obstacles difficilement franchissables pour le droit, alors que l'internationalisation de l'économie semble les ignorer.

Non seulement, il est possible d'identifier deux familles de droits "occidentaux" différents, le droit de *Common Law* et le droit écrit, mais encore au sein de chacune de ces familles des différences normatives sont très sensibles.

Le droit de *Common Law* repose essentiellement sur la jurisprudence, même si un nombre toujours plus grand de lois sont votées par le législateur. Ce type de droit concerne notamment la Grande-Bretagne, les États-Unis (la Louisiane ayant un statut quelque peu différent ...), Le Canada (le Québec présente bien sûr des particularités ...), l'Australie et la Nouvelle-Zélande.

Le droit écrit, d'inspiration romaniste, repose surtout sur la loi, même si la jurisprudence constitue une source de droit toujours plus présente. Ce droit est surtout celui des pays de l'Europe continentale.

A titre d'exemple de différence notable entre le droit de *Common Law* et le droit d'inspiration romaniste, il suffit de prendre le contrat, puisque celui-ci est en partie au cœur de notre travail. Si, en France, les règles relatives au contrat sont essentiellement édictées dans le code civil, aux États-Unis, l'absence de "code" renvoie à des compilations de décisions de justice qui permettent de faire ressortir les traits

fondamentaux du contrat ou à des recueils comme le *Restatement of Contracts*, travail de synthèse privé, qui rassemble les grands principes juridiques relatifs au contrat. La notion même de contrat diffère sensiblement de celle des systèmes de droit écrit, puisqu'il ne correspond qu'à des situations d'échange (l'existence de la contrepartie, la *consideration*, est fondamentale<sup>30</sup>) à titre onéreux<sup>31</sup>. Outre l'absence de corpus législatif précis, le consentement des parties est appréhendé de façon objective, ce qui explique que « le langage utilisé et le détail linguistique des dispositions contractuelles (soient) les principaux éléments de référence à prendre en compte pour donner une teneur raisonnable au contenu du contrat » (Levasseur, 1996, p32). D'où une rédaction minutieuse des contrats, qui tend à une certaine exhaustivité, afin de ne pas laisser au juge (ou au jury) la possibilité d'interpréter la volonté des parties (en principe...).

Autre exemple de différence, cette fois-ci, au sein d'une même famille juridique : en droit français, le contrat de vente est valablement formé dès l'échange des consentements des parties, alors qu'en droit allemand, outre l'accord des parties (ou contrat d'obligation, *Verpflichtungsgeschäft*), il faut qu'il y ait délivrance de la chose (ou contrat d'exécution, *Erfüllungsgeschäft*).

Ces illustrations centrées sur le droit des contrats peuvent bien sûr être multipliées dans les domaines du droit des sociétés, du droit fiscal, du droit du travail ...

A côté de ces deux familles de droit, il existe d'autres ensembles juridiques, à l'instar de ceux qui reposent sur le droit musulman inspiré à la fois par le Coran, expression de l'éthique islamique, comprenant des injonctions générales sur le respect des accords et l'observation de la bonne foi dans les relations d'affaires et par la Shari'a décrivant le

---

<sup>30</sup> Que ce soit en droit américain ou anglais (cf. pour ce dernier, Downes – 1991 - par exemple).

<sup>31</sup> En droit français, le contrat peut être unilatéral – e.g., la donation - et à titre gratuit – e.g., le prêt sans intérêt -.



système juridique islamique (Schaffer et alii, 1993), ou de ceux qui sont plus ou moins en construction ou en reconstruction, comme ceux de la Chine<sup>32</sup> et de la Russie ...

L'internationalité d'une alliance implique, d'un point de vue juridique, non seulement la maîtrise de systèmes juridiques différents<sup>33</sup>, que ces différences soient fondamentales ou plus subtiles, qui se traduira en principe par le choix de la loi applicable au contrat<sup>34</sup>, en fonction des négociations entre les parties, de leurs intérêts respectifs et partagés (la coopération), en regard aussi des intérêts ou inconvénients de tel ou tel système juridique (quant au droit des sociétés, au droit des contrats, au droit fiscal, au droit du contentieux, etc ...), mais encore par la connaissance des conventions internationales qui pourraient s'appliquer à l'opération. Ces accords internationaux, applicables sur le territoire des États signataires sur lequel les firmes ont leur siège social, peuvent interférer avec le choix d'un système juridique et nécessiter d'être écartés (si cela est possible)<sup>35</sup>.

Mais les aspects juridiques d'une alliance internationale ne sont pas réductibles à la connaissance des normes. Les pratiques culturelles du droit sont à prendre en compte. « Tout système de droit est l'émanation d'une culture » (Rouland, 1995, p89).

---

<sup>32</sup> Pour une étude sur la conception traditionnelle du droit chinois, cf. Li (1999) ou Supiot (2000).

<sup>33</sup> La maîtrise de ce que Lamèthe (1995, p327) appelle la « Babel de droits », avec une approche non pas passive mais active des droits nationaux (Georges et Vincent, 1990).

<sup>34</sup> Ou par la référence à une codification privée, comme celle des "principes du droit européen du contrat" édictés par la Commission pour le droit européen du contrat (cf. Lefebvre et Sibidi Darankoum, 1999).

<sup>35</sup> La Convention de Vienne du 11 avril 1980 qui porte sur la vente internationale de marchandises peut concerner la fourniture de composants d'un partenaire à l'autre. La connaissance de son contenu, de ses conditions d'application ou d'écartement est donc utile ...

Chaque société humaine aurait une « mentalité<sup>36</sup> » spécifique qui imprégnerait ses institutions juridiques (Noda, 1989).

Ainsi, par exemple, même si la notion de contrat en droit japonais (*keiyaku*) est très proche de la nôtre, il convient de distinguer droit et mœurs contractuelles (Hoshino, 1989). La formation du contrat repose plus sur la coopération entre les parties que sur leur opposition. Le contenu ne s'attache pas à préparer le futur, mais doit être adaptable. Sa trop grande précision constitue un signe de méfiance envers l'autre. L'exécution du contrat est elle aussi très souple, puisqu'il n'est pas question de réclamer l'ensemble des droits conférés par le contrat, ce qui serait perçu comme une intolérance. Dans cette logique, l'action en justice est considérée plus comme une rupture définitive de toutes relations sociales avec l'autre que comme un moyen de faire respecter ses droits. La pierre angulaire d'un bon contrat est la relation personnelle<sup>37</sup> entre les parties et non la précision des termes du contrat.

De même, selon Pluchart (1996), l'acceptabilité d'un contrat pour un négociateur chinois est fonction des marges potentielles que laisse l'application de l'accord.

Conceptions très différentes du modèle américain reposant sur la très grande précision des clauses.

Si la gestion d'une alliance renvoie aussi au droit, celui-ci n'est pas facile à aborder, tant les normes sont plurielles, changeantes, inscrites dans des cultures diverses.

Le contrat d'alliance apparaît donc comme une manifestation complexe d'un phénomène lui-même complexe. Ignorer la dimension contractuelle (et donc juridique) de l'alliance peut être une façon de réduire cette complexité, mais en l'amputant de l'un

---

<sup>36</sup> Selon Bouthoul (1952), « chaque société présente des comportements spécifiques : ce sont des manières d'être, des manières de penser et des manières d'agir qui lui sont propres ». « Chaque type de civilisation correspond à une mentalité différente » (p15).

<sup>37</sup> Ce qui est conforme à l'observation de Willcocks et Choi (1995) déjà citée.

de ses aspects, sans pour autant la rendre plus intelligible, ou en permettre une gestion plus opérationnelle ...

Lorange et Roos (1992) ne citent-ils pas dans leur ouvrage (p218 et s.) le cas d'une alliance entre deux firmes scandinaves, dont l'échec conduisit l'une des entreprises à la faillite, parce qu'incapable de faire face au désengagement de son partenaire (en le contraignant à poursuivre l'accord ou en exigeant de sa part réparations), en raison des nombreux silences du contrat d'alliance (de deux pages !...)?

Le contrat, instrument juridique, est un construit qui repose sur des savoirs, i.e. des normes à connaître et à maîtriser, des savoir-faire, puisqu'il est « une matrice d'obligations » (Mousseron, 1988a, p483) qui a besoin des « constructeurs du contrat » (p487) que sont les juristes, et des savoir-être, car inclus dans une culture juridique ou placé à l'intersection de cultures différentes.

Aussi, comme le contrat est avant tout un outil au service de la gestion du projet, de l'alliance, certains juristes insistent-ils sur des enjeux juridiques spécifiques à maîtriser.

## **Section 2 : Les enjeux juridiques de l'alliance pour les juristes.**

Les études des juristes sont peu nombreuses, mais bien sûr plus approfondies que celles identifiées dans la littérature en sciences de gestion. Elles traitent surtout de la phase de négociation, de la configuration de la coopération et du contenu du contrat, en insistant sur la traduction d'un certain état d'esprit. La formalisation n'est pas envisagée comme un élément d'inertie (contrairement à certains auteurs gestionnaires), mais comme devant participer, autant que faire se peut, à la coordination des partenaires.

Ainsi, ces travaux soulignent trois enjeux contractuels : le tissage juridique au service du rapprochement des partenaires, la flexibilité constitutionnelle et la communauté de gestion.

### **Paragraphe 1 : Le tissage juridique et le rapprochement des partenaires.**

La phase de négociation est essentielle. Sa gradation traduit le rapprochement des futurs partenaires. Elle comprend trois niveaux selon Sarfati (1998) :

- Le premier niveau est constitué par la lettre d'interrogation au travers de laquelle l'entreprise souligne son intérêt pour son interlocuteur et l'interroge sur ses projets.
- Le deuxième étage se compose de la lettre d'intention qui constate que l'entreprise est prête à s'engager dans une négociation.
- Le troisième étage correspond au contrat de négociation qui formalise le processus de discussion. Différentes stipulations doivent y figurer : le préambule (retraçant rapidement le contexte de la pré-négociation et précisant les objectifs du présent accord), la nature du contrat (qui n'engage pas encore les parties dans une alliance, ni même à sa conclusion, mais à sa négociation), l'exclusivité de la négociation, sa confidentialité, son calendrier, le recours à d'éventuels experts ou consultants, la signature de contrats-tests se rapportant à des essais préliminaires, les autorisations

administratives éventuelles, les sanctions en cas de non-respect des engagements, le recours à l'arbitrage en matière de contentieux et les possibilités d'adaptation de l'accord. Ces clauses ont des natures différentes : certaines sont fondatrices, d'autres secondaires (e.g., autorisation administrative), ou régulatrices (sanction, arbitrage, modification), mais elles participent toutes à leur manière au rapprochement de firmes indépendantes et a priori étrangères l'une à l'autre.

Présentés autrement, Dubisson distingue les contrats préalables des contrats successifs. Les contrats préalables sont soit des accords d'évaluation, soit des accords de confidentialité. Les premiers, au delà de la nécessaire confidentialité requise des parties sur les informations échangées, ont pour objectif de déterminer l'opportunité d'une coopération. Les contrats successifs constituent par contre déjà des accords de coopération (*lato sensu*) : ils permettent l'élaboration, dans un processus d'engagements de plus en plus précis (et contraignants), du projet définitif. Ces accords préliminaires (baptisés diversement : Protocole, *Gentleman Agreement*, *Memorandum of Understanding*, *Heads of Agreement*) donnent ainsi un socle à la négociation.

Un tissage juridique de plus en plus serré des liens entre les partenaires accompagne la construction de l'alliance. Il est au service de leur rapprochement.

Ce tissage juridique caractérise aussi la configuration de la coopération. Son objectif est alors de pourvoir à une certaine flexibilité constitutionnelle de celle-ci.

## Paragraphe 2 : La flexibilité constitutionnelle.

Les dispositifs juridiques constitutifs, à leur manière, de la coopération doivent garantir une relative capacité d'ajustement de l'accord.

Cette flexibilité repose à la fois sur des mécanismes infrastructurels, i.e. des clauses de *hardship*, de renégociation, d'adaptation, ... ou des mécanismes superstructurels assurant une certaine souplesse par le biais de contrats ancillaires au contrat principal, qui permettent certains ajustements.

A cet effet, Baptista et Durand-Barthez (1986) distinguent le contrat de base dans lequel sont précisées les modalités générales de la coopération des contrats satellites (e.g., de licence, d'approvisionnement, de distribution, ...). Un exemple de ce montage (donné par Dubisson, 1989) est présenté dans la figure suivante (2.1) :

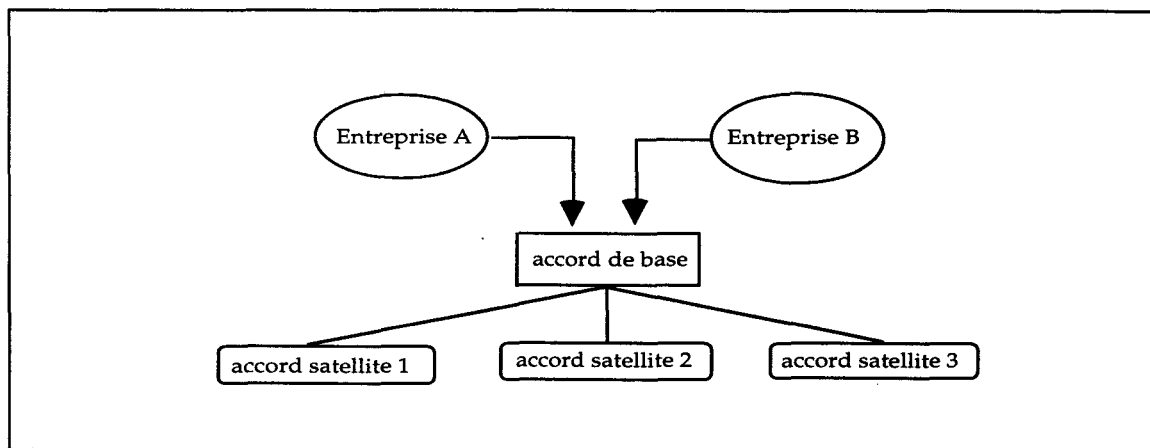


Figure 2.1 : Exemple de montage contractuel, Dubisson (1989).

La création d'une filiale commune, avec laquelle les partenaires auront des relations contractuelles directes, peut compléter cette construction juridique (figure 2.2) :

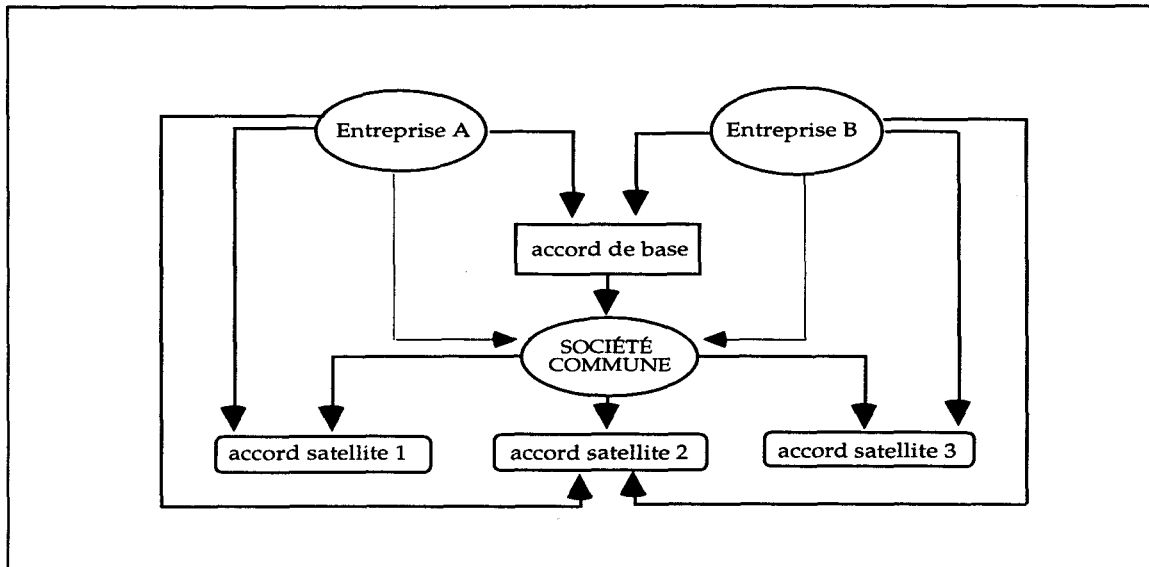


Figure 2.2 : Exemple de montage contractuel avec une société commune, Dubisson (1989).

Dans un tel montage, l'accord de coopération<sup>38</sup> pilote la création de l'entité juridique conjointe. Cet accord a un objet plus vaste que l'objet de la société commune et permet de garder strictement entre les partenaires un certain nombre de dispositions qui, si elles figuraient dans les statuts de la société, seraient connues des tiers, puisque publiées. La filiale commune traduit d'une double manière la permanence de l'accord. D'une part, elle l'institutionnalise au travers des statuts. Et d'autre part, elle change les partenaires en associés. Les contrats, qu'ils soient de base ou satellites, en assurent la nécessaire flexibilité (Sarfati, 1997). Cette structuration répond ainsi aux besoins ambigus d'une alliance qui, par essence, s'inscrit dans la durée (afin de pouvoir remplir les objectifs qui lui ont été assignés) et doit donc s'adapter aux nouvelles conditions environnementales ou partenariales qui émergeront avec le temps.

Cette indispensable flexibilité s'exprime aussi au travers des mécanismes de gestion commune qui permettent d'ajuster l'accord.

<sup>38</sup> Cet accord de base pourra prendre, dans une terminologie anglo-saxonne, le nom de *Basic Agreement* ou de *Shareholders Agreement*.

### Paragraphe 3 : La communauté de gestion.

Si le contrat, quel qu'il soit, comprend une obligation de coopération, notamment dans son exécution (Picot, 1988), le contrat de coopération est spécifique dans la mesure où il existe une gestion commune (ou communauté de gestion) que les parties vont s'efforcer de développer, en créant « entre elles des rapports fondés sur l'égalité (« une absolue nécessité ») et caractérisés par une certaine intimité » (Dubisson, 1989, p17). Cette égalité se traduit juridiquement par la recherche d'un équilibre, autrement dit par des étendues comparables de droits et d'obligations pour chacun, ainsi que par des prises de décision à l'unanimité. L'intimité entre les parties se construit au fil de l'accord et repose sur une confiance mutuelle.

Cet état d'esprit est rapproché de l'*affectio societatis* qui traduit l'existence d'un lien privilégié entre les associés d'une société. Pour les contrats de coopération, Mercadal et Janin (1974) ont qualifié ce lien de *jus fraternitatis*, ce qui semble aller au delà de l'*affectio societatis* qui légitime (en droit des sociétés) la prise de décision à la majorité et non à l'unanimité.

D'ailleurs, la présentation que fait Dubisson du contenu de l'accord de coopération, outre les informations habituelles concernant le préambule (qui exprime les raisons qui ont amené les parties à contracter et expose leurs intentions), l'objet de l'accord (qui délimite le domaine de la coopération, en précisant les activités incluses dans son champ, et ainsi circonscrit l'interdépendance des partenaires) et la durée de l'accord (qui est déterminée en fonction des objectifs assignés : ni trop brève - moins de trois ans -, ni trop longue - plus de cinq ans -, prorogable ou abrégée, volontairement – « nul ne peut contraindre quelqu'un à coopérer contre son gré » (p28) ou involontairement - i.e. faillite -, voire de façon imposée), insiste sur les instruments et mécanismes fondamentaux pour la gestion de la coopération :

- Les clauses de préférence (droit de préférence accordé au partenaire dans le cas d'une offre équivalente effectuée par un tiers) et d'exclusivité (le partenaire a l'exclusivité d'un produit, d'une licence, ...) qui traduisent le caractère « intime » de la relation.
- Les structures de la coopération qui répondent à l'impossibilité de déterminer dans le contrat toutes les occurrences. Les clauses d'imprévision ou de force majeure ne peuvent pas réguler des circonstances par nature difficilement déterminables sans



pour autant relever de la force majeure ou de l'imprévoyance. Des dispositifs *ad hoc* vont donc permettre la prise en commun des décisions nécessaires à l'exécution de l'accord. Ils sont de deux ordres. D'une part, des comités (e.g., comité de direction, ...) ayant pour fonction la délibération et le contrôle de tout ce qui concerne la mise en œuvre du contrat, leur composition, leur présidence, leurs compétences, les modalités de fonctionnement, de vote sont définis par l'accord. D'autre part, un exécutif ou chef de file accomplissant pour les partenaires l'ensemble des tâches communes ; il peut s'agir d'une structure juridique créée à cet effet (e.g., un G.I.E., une société commune, ...) ou de l'un des partenaires, désigné comme tel.

- Le règlement des litiges qui s'appuie avant tout sur des processus de conciliation faisant d'abord intervenir des instances communes, puis les dirigeants des partenaires et, *in fine*, en cas d'échec, un tiers indépendant (e.g., un médiateur ou un expert, en cas de désaccord technique) ou un tribunal arbitral. Cette gradation, dans ses premières étapes (ou clause d'appel à l'échelon hiérarchique supérieur), amène le traitement du conflit à un niveau hiérarchique plus élevé ce qui "dépassionne" les divergences et permet de re-préciser les objectifs communs (Roux, 1997).

Les contrats de coopération doivent donc traduire clairement dans leur contenu la volonté de coopérer des parties, notamment par l'explicitation des diverses modalités de mise en œuvre de cette promesse, comme l'« engagement à négocier tous les besoins d'adaptation à venir, une structure *ad hoc* de prises de décisions concertées ou communes, une "foi jurée" d'action confiante et loyale » (Mercadal, 1995, p521).

Certes, la caractérisation de la coopération, effectuée par Dubisson ou Mercadal, donne une image idéale de la relation. Égalité, intimité ne sont pas toujours les attributs utilisés dans la littérature en sciences de gestion pour qualifier l'alliance ... De même, le respect des intérêts de l'autre, la bonne foi (Mercadal, 1995) sont des comportements plutôt idylliques, même si leur violation est sanctionnée par le droit<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Les tribunaux américains sanctionnent le défaut de loyauté entre entreprises liées fiduciairement l'une à l'autre en rejetant des attitudes qui, si elles sont permises quand elles agissent séparément, sont incompatibles dans ces circonstances (Meinhard v. Salmon 249 NY, 458, 164 NE -1928-, cité par Baptista et Durand-Barthez, 1986).

Centrés sur le contrat, les juristes ne mettent pas en avant les mécanismes juridiques de protection contre le partenaire, même s'ils les abordent forcément, mais soulignent plutôt les dispositifs de coordination entre les firmes. Les structures de gestion, les modalités de résolution des conflits, le couplement d'instruments sociétaires avec des outils purement contractuels afin de respecter la dialectique permanence-flexibilité attestent une vision toute différente de celle qu'ont certains chercheurs en sciences de gestion, pour qui les aspects juridiques traduisent avant tout une optique de contrôle, parfois même de blocage de l'alliance.

Sans doute, peut-on reprocher à cette approche un certain angélisme (ce qui est un comble pour un juriste ... !), puisqu'elle insiste sur la nécessaire et fondamentale (au sens premier du terme) égalité entre les partenaires.

Néanmoins, le droit ne semble pas toujours être là où certains l'attendent. Aussi, sa prise en compte et la manière dont celle-ci s'effectue ne constituent-elles pas un enjeu de gestion ?

### **Section 3 : Le droit, enjeu de gestion.**

Considérer le droit comme enjeu de gestion ne revient-il pas à envisager une gestion juridique de l'entreprise (cf. Amann, 1992) ?

Non pas une gestion au sens où Alibert (1997) l'entend. En effet, pour cet auteur, la notion de gestion ne peut être laissée aux seules sciences de gestion, puisque le code civil y recourt depuis son origine. Aussi, en dresse-t-il en quatre points une définition juridique :

« • la gestion est une activité juridique limitée dans le temps. • La gestion est au service d'un intérêt supérieur contrôlé par le juge. • Le juge a la mission de repérer et de sanctionner les fautes de gestion considérées comme des abus de droit. • La gestion interdit à son titulaire d'agir dans son intérêt personnel, ou tout au moins dans un intérêt autre que celui dont il a été chargé par la loi ou la convention. A ce titre la gestion implique la loyauté de son titulaire ». Ainsi, « la gestion juridique à la différence de la gestion économique n'est pas exclusivement orientée vers le profit mais vers la recherche d'un intérêt supérieur » (p16).

Cette acception ne peut être la nôtre. La gestion juridique que nous considérons est celle des dimensions juridiques qui concourent à la conduite ou à la maîtrise de l'entreprise (cf. Desreumaux (1992) pour une présentation du concept de gestion par un gestionnaire), comme la gestion de production, la gestion financière, la gestion des ressources humaines, ... participent dans leur domaine respectif à la gestion de l'entreprise.

L'expression "gestion juridique" signifie donc l'intégration du droit dans le management. Une telle insertion suppose, d'une part, qu'au delà de la prise en compte obligée des règles juridiques dans la gestion de la firme, le droit doit être pensé comme paramètre de gestion<sup>40</sup> et, d'autre part, que le rapport au droit dans la gestion de l'entreprise relève aussi de l'appréhension de celui-ci en tant qu'objet de gestion.

---

<sup>40</sup> Cette approche a été essentiellement impulsée par des ... juristes.

### **Paragraphe 1 : La gestion avec le droit.**

L'évidence juridique s'est imposée au delà de l'ignorance dans laquelle les phénomènes juridiques étaient laissés, voire de la réticence avec laquelle ils étaient abordés ("le droit est une contrainte") par le constat suivant : l'entreprise, aussi bien dans ses choix stratégiques que dans ses activités quotidiennes, est concernée fondamentalement par de multiples règles juridiques (Halfon, 1986 ; Percerou, 1990). Le droit est l'une des dimensions manifestes de l'environnement de l'entreprise. Mais au delà de cette simple constatation, il est un élément intrinsèque de la gestion de l'entreprise, ne se résumant pas à un ensemble de contraintes. Il doit être intégré dans une logique managériale, parce que constituant l'un des facteurs de sa compétitivité (Saporta, 1987). En effet, il est une « science d'organisation de l'entreprise et de ses relations » (Champaud, 1981, p52). Paillusseau (1989) explicite à cet égard la logique de construction d'une organisation juridique. Il faut :

- d'abord préciser l'objet de cette organisation, c'est-à-dire circonscrire la situation, l'activité, l'opération, ... concernée, comprendre dans quelle organisation d'ensemble elle est incluse, pourquoi la réaliser, avec quelles difficultés, ...
- ensuite identifier les besoins : la nécessité d'organiser, les spécificités organisationnelles de certains aspects de l'activité, de l'opération, les conséquences d'une inorganisation juridique plus ou moins partielle,
- connaître les contraintes psychologiques, culturelles, juridiques, financières, techniques qui pourraient influencer sur l'organisation, avec quelle importance, de quelle façon, ...
- comprendre la finalité de l'organisation, son adaptabilité,
- intégrer les objectifs (résultats ponctuels dans la poursuite de la finalité) dévolus à cette organisation, les reconnaître pour voir s'ils sont compatibles avec la finalité arrêtée, compatibles entre eux, réalisables,
- circonscrire les solutions techniques possibles,
- choisir parmi celles-ci en regard de plusieurs critères : leur adéquation respective aux finalité et objectifs, aux besoins en organisation, leur congruence aux

contraintes d'organisation, leur complexité, leur facilité d'application, leur degré de fiabilité, leurs coûts,

- encore formaliser cette organisation : le support doit-il être contractuel ou non, unique ou pluriel,
- enfin, s'assurer de la cohérence de l'organisation ainsi réalisée, de sa logique interne.

Cette démarche est « exigeante [car] il ne suffit pas de connaître le droit pour la suivre, il faut aussi comprendre et connaître les situations que le droit organise » (Paillusseau, 1989, p34). Ainsi, en est-il particulièrement des « contrats organisateurs de l'économie » (Boy, 1997, p8) dont l'objet essentiel consiste en l'organisation de l'activité économique de la firme (e.g., le contrat d'alliance).

Le droit est donc un paramètre de gestion : mais s'il est le même pour tous, sa maîtrise peut être source de différenciation (Percerou, 1981). De façon plus spécifique, Ledouble (1980) a démontré l'importance de la maîtrise de l'outil contractuel tant du point de vue opérationnel que stratégique, le contrat étant un véritable « facteur de différenciation » pour Halfon (1993, p129).

Cette approche décline naturellement trois objets d'études<sup>41</sup> : la fonction juridique, le juriste (d'entreprise) et la performance juridique.

En effet, puisque droit il y a, l'entreprise doit avoir une fonction juridique (Tonin, 1987), dont la portée stratégique est de plus en plus manifeste (Come, 1998).

L'essor de cette fonction, « ensemble des tâches juridiques de l'entreprise et de ceux qui les assument » (Bidaud et alii, 1995, p16), dépend de la maturité juridique de l'entreprise qui s'acquiert selon Halfon (1986) en trois étapes : la perception du droit

---

<sup>41</sup> En réalité peu développés et qui sont surtout le fruit des travaux des juristes.

comme un moyen de défense, puis comme un moyen de régulation et enfin comme une technique de gestion.

Cette fonction peut être assurée par un service juridique interne, si ce n'est surtout par des cabinets extérieurs, mais aussi par des non-juristes qui, soit intentionnellement comme en matière de gestion des ressources humaines, soit par méconnaissance des dimensions juridiques de leurs activités, sont amenés à traiter, d'une façon ou d'une autre, certaines questions juridiques. Aussi pour Percerou (1990), l'insertion du droit dans le management pose plusieurs problèmes : celui de la connaissance juridique des acteurs<sup>42</sup> de l'entreprise, celui de la conviction qu'ils doivent avoir de la nécessité d'appréhender les dimensions juridiques de leurs activités et celui de la transcription opérationnelle des normes juridiques à respecter. La réponse à ces difficultés passe par la mise en place d'un service juridique dans l'entreprise, au service de l'entreprise. Ce service<sup>43</sup>, s'il n'est que le support des fonctions opérationnelles, n'en reste pas moins nécessaire.

Cette mise en place doit prendre appui sur la détermination des besoins juridiques de la firme : une telle identification s'effectue dans le respect d'une méthodologie d'audit (i.e. entretiens, questionnaires, examens des documents juridiques et comptables, ...), en connaissance de la stratégie de l'entreprise et de son secteur afin de permettre le recensement des domaines juridiques sensibles, des problèmes juridiques récurrents, des opérations à implications juridiques, des circuits de prise de décision ayant une composante juridique (Bidaud et alii, 1995).

---

<sup>42</sup> L'acquisition de savoirs juridiques élémentaires ne doit pas donner l'impression dangereuse à ces acteurs qu'ils sont juristes et qu'ainsi ils peuvent se passer des conseils des juristes. Il doit s'agir plutôt d'un "éveil" aux dimensions juridiques contenues dans leurs activités et d'une sensibilisation quant à leurs impacts sur l'entreprise.

<sup>43</sup> Trois types de mission relèvent de la compétence d'un tel service : « le traitement du contentieux, l'aide à la prise de décision stratégique et l'accompagnement des activités quotidiennes » (Percerou, 1990, p23). La première dimension traduit plutôt une approche curative des difficultés juridiques de la firme et peut être sous-traitée à des cabinets extérieurs, tandis que les deux dernières sont fondamentales car elles expriment une approche préventive de ces difficultés.

Si l'audit juridique inventorie les forces et faiblesses ainsi que les risques (Gary, 1990), la veille juridique, quant à elle, doit diminuer l'incertitude et minimiser les risques de l'entreprise (Aliouat et Roquilly, 1994).

L'affirmation de la fonction juridique au sein de l'entreprise se traduit aussi par la reconnaissance de la transformation du rôle dévolu au juriste<sup>44</sup> dans l'entreprise.

Il n'est plus un « simple diseur de droit » (Barthélemy, 1993), mais un « architecte » (Champaud, 1981, p52 ; Casimir et Couret, 1987, p3), ouvert au langage de la gestion<sup>45</sup>, qui doit proposer la meilleure construction possible à partir de matériaux divers issus du droit des sociétés, du droit des contrats, du droit fiscal, du droit de la concurrence, ... Ingénieur social (Couret, 1987), ses compétences vont de la maîtrise des risques (cf. Hirsch et Mazeaud, 1984) à l'optimisation des opportunités de l'entreprise (Alibert, 1993). De gêneur, il devient ingénieur et utilise davantage l'interrogation que l'affirmation (Alibert, 1993). Il n'est plus ce « chaînon manquant » dont Daga (1990, p185) déplorait l'absence dans le marketing de projet, mais est justement partie prenante des équipes de projet (Sainte Fare Garnot, 1995).

Ce juriste<sup>46</sup> « entrepreneurial », pour Samuelson (1987, p64), remplit cinq missions principales qui ne sont pas toutes strictement juridiques : créateur d'opportunités d'affaires (la maîtrise du droit participe à la création de valeur et à sa protection), négociateur (de contrats), arbitre des différentes cultures ou factions au sein de la firme,

---

<sup>44</sup> Puisque sa prestation juridique contribue à la création de valeur (Paillusseau, 1999).

<sup>45</sup> Saporta (1987, p28) présente d'ailleurs ces « juristes gestionnaires » comme positionnant plutôt leur discipline parmi celles du management. Ce juriste d'entreprise qui « doit être en mesure d'utiliser le droit » (Barthélemy, 1993, p1) est par ses missions assez différent de ces marchands de droit (Dezalay, 1992) engendrés par le droit des marchands, dans une circularité (infernale ?), celle du droit qui suscite les juristes qui eux-mêmes suscitent le droit (Carbonnier, 1995).

<sup>46</sup> La reconnaissance de l'importance des fonctions du juriste d'entreprise explique sans doute, en partie, le débat actuel en France sur le rapprochement de leur profession avec celle des avocats (cf. Dufour, 1997, 1999).

homme de communication aussi bien en interne qu'avec les acteurs externes avec lesquels sa firme est en relation et manager de la fonction juridique, notamment en pilotant les dimensions juridiques de la stratégie de l'entreprise et en supervisant les conseils extérieurs.

Enfin, l'« amélioration de la performance juridique » (Percerou, 1990, p30) doit être un objectif pour l'entreprise<sup>47</sup>.

Cette performance peut être mesurée partiellement au travers de la diminution des procès, des coûts de résolution des litiges, mais performance dont les indicateurs explicites et complets restent encore à inventer ... A ce sujet, Bidaud et alii (1995) proposent trois démarches d'évaluation de la performance. La première permettrait de mesurer les évolutions de performance en mettant en place trois types d'indicateurs : des indicateurs de mesure des coûts (e.g., les frais généraux), de mesure de la productivité (effectifs, délais de réponse, volumes traités, ...) et de mesure des résultats (e.g., nombre de procès gagnés, ...). Ensuite, une analyse en termes de temps passé au traitement des dossiers, de temps d'utilisation par types de problèmes et/ou services de l'entreprise devrait amener à évaluer l'efficacité ou les dysfonctionnements du service juridique (e.g., faut-il développer le service, de quelles compétences a-t-il besoin ?). Enfin, la mesure intrinsèque de la performance peut être réalisée par la valorisation du temps passé au traitement des dossiers eu égard à un coût horaire moyen par prestation. On le constate aisément ces modalités d'évaluation sont relativement lourdes à mettre en place et les résultats qu'elles induiraient semblent manquer parfois de pertinence. En effet, le temps passé sur un dossier peut varier non seulement en fonction des complexités particulières de chaque affaire, mais encore en raison de besoins différents, voire incertains, exprimés par le "client interne". D'ailleurs, les auteurs précisent qu'aller plus loin dans cette voie, en voulant considérer le service juridique comme un centre de profit, constitue un non sens en soi, puisque cela reviendrait à rendre son

---

<sup>47</sup> Notamment par une gestion efficiente des juristes (Chayes et alii, 1983).



utilisation dissuasive par les autres services, ce qui serait contraire à l'intérêt de l'entreprise ...

Mais cette conception de la gestion avec le droit, si riche soit-elle, laisse de côté, à notre avis, un certain nombre de questionnements sur le rapport au droit dans la gestion de l'entreprise, questionnements qui sont cependant sous-jacents dans certaines études et qui conduisent à s'interroger non plus sur la gestion avec le droit, mais sur la gestion du droit, ce dernier devenant un objet de la première.

## **Paragraphe 2 : La gestion du droit.**

On retrouve quelques prémices de cette approche dans la logique de l'ingénierie juridique, qu'elle soit abordée plutôt en termes de fonctionnement organisationnel (Roquilly et Aliouat, 1996), ou plutôt en termes de montage juridico-organisationnel (Bertrel, 1997).

En effet, « au service des décisions stratégiques » (Roquilly et Aliouat, 1996, p157), le droit n'est pas simplement un paramètre, mais davantage « une variable stratégique » (ibidem, p155). Il sert les activités et opérations de l'entreprise non seulement en concevant des réponses à des problèmes de gestion, mais aussi en adaptant ces réponses à ses intentions stratégiques, et ce "conformément" aux perceptions des acteurs et aux capacités de la firme<sup>48</sup>.

L'ingénierie juridique renvoie encore à des pratiques efficaces du droit des affaires, ce qui suppose de ne pas s'en tenir exclusivement à la maîtrise élémentaire du contenu de

---

<sup>48</sup> Ce qui donne une lecture plurielle et dynamique de la gestion juridique : celle-ci peut contribuer à la valorisation des savoir-faire de la firme, à la maximalisation des opportunités environnementales, à la minimisation des risques et à l'acquisition de ressources.

la norme, « mais de savoir faire preuve d'imagination créative afin d'«optimiser» (...), par la mise au point de montages<sup>49</sup> parfois très sophistiqués, les grands choix du chef d'entreprise » (Bertrel, 1997, p4).

Couret (1993, p21), en se plaçant à « l'interface du droit et de la gestion », note que les logiques managériales sont en effet transposées au monde juridique par, d'une part, une « instrumentalisation d'institutions juridiques », à l'instar par exemple du constat effectué par l'auteur, associé à de Sentenac (1990), qui souligne les utilisations faites du conflit judiciaire non seulement pour voir trancher un litige, mais aussi pour gagner du temps ou comme outil de communication tant externe qu'interne, et, d'autre part, par une « application au juridique des logiques managériales » (ibidem, p24 et 25).

Cette instrumentalisation peut être envisagée au delà des outils et techniques juridiques, pour concerner le droit lui-même.

En effet, Bidaud et alii (1995, p16) n'écrivent-ils pas que « le Droit doit (...) être pensé en termes de management et au sein du management », ce qui signifie qu' « il ne s'agit plus de déterminer "l'interdit" et "l'autorisé", mais d'aller dans le champ des possibles et d'imaginer des solutions juridiques originales » ?

Ramener l'analyse à l'aune de la distinction binaire de ce qui est légal et de ce qui ne l'est pas est dépassé, afin d'introduire dans la sphère de la gestion le droit comme objet. Car le champ des possibles, c'est aussi le droit pratiqué à la limite ou le non droit, autrement dit du toléré et de l'échappé, voire du bien géré si l'on se place dans une démarche de coûts *versus* gains, comme le suggèrent Easterbrook et Fischel (1982). Peut-on affirmer que le management d'une entreprise soit insensible à ce raisonnement ? N'y a-t-il jamais de firmes condamnées, alors que la connaissance de la règle enfreinte semblait si « évidente » ?

Certes, les auteurs précités précisent que cette imagination est circonscrite à des solutions juridiques, mais gérer est-ce adopter des solutions juridiques ou agir avec des éléments juridiques ?

---

<sup>49</sup> C'est dans cette logique que les travaux de Sarfati (1997, 1998) sur les alliances et de Dubisson (1989) sur les accords de coopérations s'inscrivent.

D'ailleurs, s'ils ne sont plus de simples diseurs de droit, certains juristes sont devenus « des marchands de prévisions » qui se livrent à des pronostics sur les réactions qu'une action de gestion risque de déclencher chez les partenaires, les concurrents, l'administration, les tribunaux, en regard du niveau de risque acceptable par l'entreprise (Toporkoff, 1993, p255).

Au travers d'une ingénierie juridique qui annonce la nécessaire implication du juridique dans toute décision de gestion, le droit est mobilisé par des acteurs (qui ne sont pas nécessairement des juristes) qui l'« appréhendent comme un objet manipulable », en fonction de leurs objectifs (Roquilly et Aliouat, 1996, p155).

Si ces objectifs ne peuvent être atteints dans le respect des normes édictées, la firme, dans le cadre de cette approche managériale du droit, va-t-elle s'arranger avec la règle ou s'y soumettre ?

Les études de Baucus et Near (1991), de McKendall et Wagner (1997), par exemple, ont tenté de comprendre pourquoi certaines firmes adoptaient des comportements illicites.

Ce questionnement doit être resitué, d'une part, en regard de la double ambivalence de la norme juridique, qui n'est ni totalement une contrainte, ni totalement un vecteur d'opportunité et, d'autre part, de son « désordre ».

Cette ambivalence est externe. Elle naît des différences de perception de la norme : en effet par exemple, les règles du droit de la concurrence sanctionnent la commission de certains actes à l'encontre de ses concurrents, mais elles protègent aussi contre ces mêmes concurrents.

Cette ambivalence est également interne. Elle apparaît dans la mise en œuvre de la règle : par exemple, le droit de la propriété industrielle fournit des outils de protection des inventions qui infèrent aussi des contraintes (la nature de l'invention, sa destination, la procédure de demande de brevet, la publicité des revendications - d'où le dilemme entre ce qui doit être protégé et donc connu des tiers et ce qu'il faut garder secret...-, les redevances...).

D'autre part, le « désordre » de la norme, source de confusion, d'insaisissabilité, comme on l'a constaté plus haut, suscité par l'excès de droit, la surabondance de textes, la

pluralité (synchronique ou diachronique) de son interprétation, au delà de « son apparente univocité » (Mouly, 1989, p6), pourra être perçu comme un élément d'incertitude préjudiciable, ou servir certains intérêts. Empreinte d'ineffectivité (pour reprendre une expression de Carbonnier, 1995), elle autorise des approches différentes de ce qui serait permis (et comment) et de ce qui serait interdit.

La règle juridique est donc complexe, voire paradoxale, au sens de Martinet (1990b). D'ailleurs, si pour cet auteur, « l'idée de stratégie contient celle de marge de manœuvre » (p231), il est possible d'affirmer avec Demil (1998) que l'existence de telles marges constitue l'une des conditions pour que le droit soit effectivement un objet d'étude en management stratégique. Et plus spécifiquement que les dimensions juridiques auxquelles renvoie l'alliance le soient.

## **Conclusion : La problématique.**

L'alliance suscite de nombreuses dimensions juridiques, ainsi que des enjeux juridiques spécifiques. A cet égard, le rapprochement des littératures en sciences de gestion et en sciences juridiques est intéressant.

Comparativement à l'ensemble des travaux sur les alliances, les questions juridiques font l'objet d'un intérêt assez limité de la part des gestionnaires. Cela paraît d'autant plus particulier si l'on considère le danger qu'elles représentent. En effet, pour certains auteurs (non pas la totalité), le risque juridique dans la gestion des alliances est de réduire celle-ci à l'élaboration d'un contrat "complet" et de s'en tenir dogmatiquement au contenu de ses clauses. Dans cette optique, le droit fournit des outils qui concourent à la défense des intérêts individuels des partenaires et témoigne ainsi de l'indépendance de ceux-ci.

Par contre, pour les juristes, l'interdépendance des partenaires et sa configuration sont au cœur de leurs réflexions.

Deux logiques sont donc identifiables :

- Une approche considérant les dimensions juridiques (et contractuelles) comme des éléments secondaires et privilégiant l'étude des éléments informels tels que la confiance pour expliquer la performance d'une alliance. Cette approche restrictive est "restreinte" à certains gestionnaires.
- Une approche envisageant les dimensions juridiques, et notamment le contrat, comme contribuant à la formulation de la relation, ne rejetant pas une certaine confiance entre les partenaires, et ce pour une meilleure performance de la coopération. Cette approche inclusive ne se focalise certes pas sur les dimensions juridiques, mais les comprend, parce qu'elles sont des éléments participatifs de la constitution, du pilotage et ainsi de la performance.

Les précédents développements soulèvent plusieurs interrogations quant à l'approche suivie par les entreprises engagées dans une démarche d'alliance. Celles-ci considèrent-

elles que les aspects juridiques induits sont des éléments secondaires qui ne méritent pas leur attention ? Ne les regardent-elles que comme des contraintes impossibles à méconnaître totalement afin de ne pas s'exposer à des effets non-désirés (e.g., une condamnation) ? Ou les envisagent-elles comme des facteurs à part entière de la gestion de l'alliance ?

Un tel questionnement est d'autant plus nécessaire que nous avons par ailleurs relevé que le droit est une composante de la gestion de toute firme.

Certes, si l'on convient, pour paraphraser Durkheim (1973), que tout n'est sans doute pas juridique dans le contrat et que, pour les alliances comme pour d'autres objets, le droit n'occupe pas tout le terrain, « le non-droit [étant] l'essence et le droit l'accident » (Carbonnier, 1995, p31), il faut néanmoins admettre avec Capet (1993) que le droit est une langue essentielle décrivant l'entreprise<sup>50</sup>. Il est donc nécessaire de la "parler" ou au moins de la comprendre, qu'on envisage le droit comme paramètre de gestion (e.g., maîtrise des normes fiscales, connaissance des règles en matière de droit de la concurrence, ...) ou comme objet de gestion (e.g., choix d'un droit plus intéressant dans un accord international, non formalisation d'une entente sur les prix entre partenaires, ...).

Une entreprise investie dans une alliance, ne serait-ce qu'en considération des multiples aspects juridiques conséquents, peut-elle échapper à ce "langage juridique" ? Négliger cela ne revient-il pas à ignorer une composante de sa gestion ?

Il paraît difficile de trouver une réponse à ces interrogations dans la littérature en sciences de gestion. Celle-ci, comme nous l'avons relevé, a peu abordé le traitement des dimensions juridiques relatives à l'alliance, et jamais sous l'angle de l'intégration de ces dimensions dans une démarche gestionnaire.

Pourtant, cet angle de recherche est riche de questions en suspens.

---

<sup>50</sup> Droit et entreprise forment un couple inséparable et complexe (Onno, 2000).

- Une première série de questions porte sur le souci ou l'indifférence des entreprises pour les aspects juridiques afférents à leur engagement dans une alliance.

On a constaté que ceux-ci étaient nombreux et variés : des réglementations relatives au(x) droit(s) de la concurrence, des dispositifs présents (et sans doute à venir) encadrant les dérives induites par des formes organisationnelles s'affranchissant plus ou moins des objets et de leurs relations que le droit avait réussis jusqu'alors à saisir, des normes propres aux différentes branches du droit auxquelles une alliance peut être confrontée (droits du contrat, des sociétés, de la propriété intellectuelle et industrielle, droit fiscal, ...). En outre, ces ensembles de dispositifs peuvent être considérés comme édictant des contraintes à respecter (e.g., l'interdiction de certains types de concentration, la responsabilité, ...) et/ou fournissant des opportunités à utiliser (e.g., la protection d'une invention, le choix d'un régime fiscal, ...), même si souvent contraintes et opportunités se révèlent en pratique indissociables.

Ainsi, au regard de tous ces éléments, l'attitude des firmes mériterait d'être analysée afin de comprendre pourquoi elles suivent une approche intégrant ces aspects dans leur démarche ou pourquoi elles ne s'en préoccupent pas, et dans cette occurrence, pour rechercher si cela correspond à une démarche intentionnelle (il y a certes des dimensions juridiques qui se rapportent à leur projet, mais elles ne les traitent pas sciemment) ou à un comportement involontaire (l'ignorance totale ou partielle des enjeux en l'espèce). Les raisons de tels comportements mériteraient d'être mises en lumière, à dessein de mieux saisir le fonctionnement de ces firmes. Il serait possible aussi d'envisager que les entreprises impliquées dans une alliance suivent une logique spécifique, différente de celle appliquée habituellement : e.g., un souci des aspects juridiques pour l'alliance, ce qui n'est pas le cas généralement dans d'autres circonstances (ou inversement). Il pourrait être intéressant, en outre, de chercher à savoir si une approche inclusive se focalise plus spécialement sur certaines dimensions juridiques (e.g., le choix du support de la coopération, dont plusieurs auteurs ont souligné l'importance).

S'il existe déjà quelques éléments de réponse dans la littérature, ils sont assez épars et reposent sur peu d'études empiriques.

- Une autre série de questions porte sur les perceptions et pratiques relatives aux enjeux juridiques, en regard de chacun des pôles de problématiques que nous avons identifiés dans la littérature.

Ces enjeux sont-ils davantage significatifs pour les acteurs en ce qui concerne la constitution de l'alliance, quant aux capacités des firmes à les traiter (force ou faiblesse de l'entreprise, élément de diagnostic du partenaire), au processus de négociation ou à la configuration de l'accord (définition de l'objet de la coopération et de son amplitude temporelle et organisationnelle, explicitation des apports et des résultats, ainsi que des échanges entre les firmes, choix du support de base : contrat, société ou montage complexe) ?

Ou sont-ils plus sensibles pour ce qui a trait au fonctionnement de la coopération ? Quel est le rôle joué par les outils juridiques dans le processus d'ajustement permanent entre les firmes ? Sont-ils inscrits exclusivement dans une logique de contrôle de la coopération et/ou du partenaire, notamment pour circonscrire les risques d'apprentissage prédateur (ou faciliter cette intention au détriment de l'autre ...) ou dans une logique de coordination, voire dans les deux ? Concourent-ils ou non (et dans quelle mesure, avec quels effets ?) à l'apprentissage moteur ? Quel rapport ont-ils avec la confiance : la freinent-ils, la suscitent-ils ou sont-ils sans influence ? L'étude du rôle de ces outils pourrait mettre en lumière aussi leurs implications dans la complexité du pilotage de l'alliance, dans l'instabilité de celle-ci. Sont-ils davantage des facteurs caractéristiques de l'indépendance des firmes ou de leur interdépendance ?

Enfin, il serait encore possible d'analyser la sensibilité des acteurs à l'égard des enjeux juridiques relativement à la performance du projet. Les dimensions juridiques participent-elles à la performance (ou à la contre-performance) de l'alliance et/ou des partenaires ? Dans quelle(s) mesure(s) ? Pour quelles raisons ? Sont-elles des facteurs de (contre-)performance ou faut-il davantage les considérer comme des éléments contribuant au processus vertueux de la collaboration ? Comment et avec quels effets ?

Quelques travaux ont été menés sur certains de ces points (cf. la première section du troisième chapitre). Mais ils se sont surtout focalisés sur le contrat. Aucune étude d'ensemble ne semble avoir été menée, notamment en se centrant à titre principal sur



l'approche par les acteurs (individuels et/ou organisationnels) des dimensions juridiques afférentes à leur engagement stratégique.

- Une troisième série de questions concerne les différences de traitement de ces dimensions selon les caractéristiques intrinsèques des entreprises observées (en termes de taille, d'histoire, d'acteurs, de présence sur certains marchés ...) ou leur appartenance à des secteurs d'activité distincts. Cela conduirait éventuellement à préciser ce qui détermine une entreprise à intégrer ou non (et comment ?) de telles dimensions dans sa gestion ou spécifiquement telles ou telles de ces dimensions. Il est en effet envisageable qu'une entreprise sans service juridique n'ait pas la même approche qu'une entreprise possédant une fonction juridique internalisée (en tout ou partie), ou qu'une firme, ayant essentiellement pour objet la recherche et développement, n'estime pas les mêmes enjeux juridiques induits par sa stratégie de coopération (ni ne les traite de la même façon) qu'une firme spécialisée dans la distribution de produits alimentaires (par exemple...). A notre connaissance, aucune étude n'a jamais porté sur ces points, même en dehors de tout contexte d'alliance.

- Une quatrième série de questions pourrait considérer les apprentissages en matière d'appréhension des dimensions juridiques relatives à l'alliance. Y a-t-il eu apprentissage à ce sujet au fil des coopérations ? Pourquoi ? Sur quels aspects ? Cet apprentissage a-t-il été produit par la seule expertise de l'entreprise ou a-t-il été développé grâce au(x) partenaire(s) ? Est-il le résultat uniquement de la gestion successive des alliances ou plus généralement des expériences de l'entreprise dans divers domaines ? Il est possible aussi que cet apprentissage ait amené la firme à ne plus traiter les aspects juridiques contrairement à ce qu'elle faisait ou à continuer à ne pas les traiter ou à les traiter différemment. Les raisons de tel(s) apprentissage(s), leurs modalités, ... seraient intéressantes à cerner. Là encore, peu de travaux sur ce sujet (cf. cependant Ingham, 1994).

- Une autre série de questions peut être posée sur le rôle des acteurs (individuels) dans la compréhension des dimensions juridiques. Quels sont ceux qui contribuent à celle-ci ou la contrarient ? Pour quelles raisons ? Sont-ils internes à la firme ou externes (le partenaire, des consultants, des institutions – e.g., celles de la Concurrence) ? Quel est le rôle des juristes en l'espèce ? Des non-juristes ? Dans quelle mesure la collaboration (ou son absence) entre les différents types d'acteurs influence-t-elle cette compréhension ? Aucune recherche sur ces points n'a été jusqu'à présent conduite. Seuls quelques commentaires (contradictaires) au sujet des juristes ont-ils été donnés, et trop peu sur leur collaboration avec les non-juristes concernés par une alliance.

- L'énoncé des interrogations auxquelles renvoie l'appréhension des dimensions juridiques d'une alliance ne saurait être exhaustif, car l'on pourrait encore souligner, par exemple, l'intérêt d'étudier les comportements illicites en cette matière (cf. les études de Baucus et Near (1991) et de McKendall et Wagner (1997), dans d'autres circonstances).

- Néanmoins, une dernière série de questions nous semble importante à formuler. Il s'agit de celles portant sur la façon dont une firme doit intégrer les dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance. Comment gère-t-elle cette approche, selon quel processus, avec quelles modalités ? Quels sont les acteurs de cette intégration ? Ont-ils profité d'apprentissage ? Leur démarche a-t-elle évolué au fil des coopérations ? Y a-t-il des enjeux spécifiques qui sont traités, qui ont émergé ou été amendés ? Y a-t-il eu des erreurs commises ? ...

Ce type de questionnement est intéressant à plus d'un titre.

D'abord, à notre connaissance, il n'a fait l'objet d'aucune recherche empirique.

Il renvoie, ensuite, directement à plusieurs des questions qui ont été posées précédemment et qui sont relatives aux perceptions et pratiques des enjeux juridiques au regard des problématiques de la constitution, du fonctionnement et/ou de la performance de l'alliance, des logiques de contrôle et/ou de coordination, relatives aussi aux

apprentissages réalisés en la matière, aux rôles joués par les différents protagonistes. Il permet encore indirectement de comprendre en quoi la firme se préoccupe de ces aspects juridiques et pourquoi (en raison de sa taille, de son expérience, de son secteur d'activité, ... ?).

Il s'inscrit surtout dans le constat que nous avons réalisé dans la troisième section du quatrième chapitre sur la prise en compte nécessaire du droit dans la gestion d'une firme. Si cette recommandation est surtout exprimée par des juristes, elle ne doit pas être négligée par les gestionnaires, au motif que les juristes s'en soucient ou s'en soucieraient. Le droit fournit des cadres, des outils, mais la conduite d'une entreprise dans ces cadres (ou hors de ceux-ci...), avec (ou non) ces outils est du ressort des gestionnaires. Et les juristes de l'entreprise (la préposition "de" marque bien une relation d'appartenance ici) sont aussi des acteurs de l'entreprise qui concourent avec leur(s) expertise(s) à son fonctionnement. Le droit est une dimension de la gestion de la firme, donc celle-ci doit éviter, autant que faire se peut, de l'ignorer. A fortiori, quand elle est engagée dans une démarche d'alliance qui implique une interdépendance plutôt complexe avec une entreprise restant, non seulement, indépendante juridiquement et économiquement, mais étant, en outre, l'une de ses concurrentes, cette ignorance ne doit pas constituer la "pierre philosophale" du management. Ainsi, plus que la question sur l'existence ou non d'une appréhension des dimensions juridiques afférentes, il semble intéressant de s'interroger sur la manière d'intégrer le mieux possible ces dimensions dans une optique gestionnaire : l'entreprise ne doit pas concevoir la constitution d'une alliance, son fonctionnement, la performance d'une telle démarche stratégique sans chercher à traiter intentionnellement et donc efficacement ses aspects juridiques.

Ce type de questionnement autorise, par ailleurs, la construction d'une réponse (ou de plusieurs) sur les enseignements à retenir, à partir de l'observation et de l'analyse de pratiques, et la proposition d'outils de gestion, de modes opératoires.

Pour ces différentes raisons, notre question de recherche est donc la suivante :

Comment une entreprise doit-elle intégrer, dans une optique gestionnaire, les dimensions juridiques induites par l'alliance dans laquelle elle s'implique ?

Ou formulée autrement :

Quelle doit être la gestion juridique de l'alliance interentreprises ?

Notre problématique précisée, il convient d'expliquer maintenant les trois dimensions de la construction de notre projet de recherche.

## **CHAPITRE 5**

### **LES TROIS DIMENSIONS DE LA CONSTRUCTION DU PROJET DE RECHERCHE.**

Une recherche de cette nature présente la particularité d'être un acte fondateur pour le chercheur et ô combien perfectible par essence. Elle nécessite à la fois du temps et de la célérité.

Une interrogation la hante, qui jamais ne disparaît totalement, parce qu'elle ressortit à la scientificité du travail accompli et à accomplir : celle de la logique de génération de savoir suivie. Cette interrogation renvoie aux questions initiales (nos intuitions et connaissances liminaires) et finales (le cap a-t-il été maintenu et le but atteint ?).

La construction de notre projet de recherche comprend trois dimensions.

Une dimension épistémologique : dans quel rapport à la connaissance notre travail s'inscrit-il ?

Une dimension stratégique : comment avons-nous procédé pour atteindre la finalité exprimée dans notre problématique ?

Et enfin, une dimension technique : quels outils de recueil de données, quels dispositifs d'analyse de ces données ont-ils été em(dé)ployés ?

Ce chapitre comporte de ce fait trois sections.

Au delà des doutes qui nous ont habité (et nous habitent encore), notamment quant à la valeur académique de notre travail (puisque'il s'agit d'une thèse) et à sa cohérence interne (avons-nous répondu à la problématique posée ?), notre souci a été de trouver les instruments (et les opportunités) nous permettant de mener à bien cette recherche.

## **Section 1 : La dimension épistémologique.**

Cette section n'a pas pour objectif de porter un regard critique sur les sciences de gestion, leurs logiques de production de savoir, leur(s) portée(s), mais de poser l'interrogation fondamentale qui concerne la qualité de la recherche présente, autrement dit sa scientificité.

Si pour Wacheux (1997), tout processus de recherche comprend trois phases, une phase intuitive, une phase compréhensive et une phase démonstrative, notre interrogation épistémologique a effectivement, dans un premier temps, relevé de l'intuition. Nous percevions difficilement l'objet de notre recherche en dehors de nous-mêmes, d'autant plus que cet objet émergea progressivement d'interactions nombreuses entre lectures d'études et observations du terrain.

Exposer l'infrastructure de la partie empirique de notre travail ne nous semblait pas devoir faire l'économie d'une réflexion (modeste) sur notre capacité à produire un savoir scientifique.

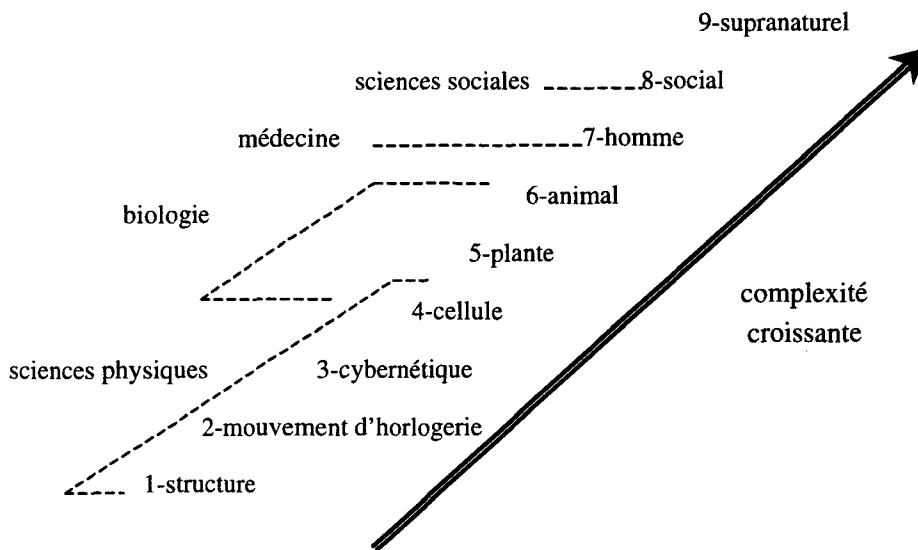
Ainsi, nous tenterons de clarifier notre posture scientifique, puis essaierons de préciser en quoi notre démarche de recherche peut prétendre à quelque scientificité.

### **Paragraphe 1 : Quelle posture scientifique ?**

Hofstede (1996) présente comme l'équivalent de la première loi de la thermodynamique<sup>1</sup> la hiérarchie générale des systèmes empruntée aux travaux de Boulding (1956) et de von Bertalanffy (1968). Cette hiérarchie comprend neuf niveaux classés par ordre croissant de complexité (figure 2.3) :

---

<sup>1</sup> L'énergie ne peut se développer à partir de rien.



**Figure 2.3 : Hiérarchie générale des systèmes et positionnement des sciences, d'après Hofstede (1996).**

Au niveau 1 (la structure), les parties sont fichées dans l'ensemble (e.g., une table). Au niveau 2 (le mouvement d'horlogerie), le mouvement, mais un mouvement mécanique, répétitif et identique, est présent. Au niveau 3 (la cybernétique), le système peut faire varier ses mouvements afin d'en contrôler les résultats (e.g., un thermostat). Le niveau 4 (la cellule) correspond à l'homéostasie, i.e. le système peut ajuster ses propres capacités de contrôle afin de survivre et de croître. Le niveau 5 (la plante) représente un agrégat de cellules capable de générer de nouvelles cellules pour se diversifier et procréer. Au niveau 6 (l'animal), les fonctions du niveau 5 sont contrôlées par un cerveau qui sait, c'est-à-dire qui agit en fonction d'informations extérieures qu'il traite et accumule. Le niveau 7 est représenté par l'homme qui est un animal qui sait qu'il sait, possédant langage et symbolisme. Le niveau 8 (le social) est une agrégation d'êtres humains en interaction. Le niveau 9 (le supranaturel) transcende la réalité sociale.

La présentation succincte de cette gradation systémique permet de mettre en exergue la remarque suivante de l'auteur : les sciences sociales, dont les sciences de gestion font assurément partie (Wacheux, 1996), sont les seules sciences dans lesquelles les scientifiques sont moins complexes que leur objet d'étude. Ainsi, la connaissance du



social, et donc de la gestion, « sera toujours subjective, partielle et relèvera toujours de la tentative » (Hofstede, 1996, p532).

Le courant interprétiviste, qui rejette l'emprise naturaliste sur les sciences sociales, présente une approche quelque peu similaire en distinguant le dessein des sciences de la nature qui consiste en l'explication (*Erklären*) de celui des sciences humaines et sociales qui est la compréhension de la signification (*Verstehen*) des phénomènes (Schwandt, 1994). Les faits "sociaux" ne peuvent être saisis ni par eux-mêmes ni en eux-mêmes. Leur appréhension est celle du sujet qui les observe et construit une compréhension, dans le sens où il les prend avec lui, où il s'en saisit (Mouchot, 1990).

Une démarche de type positiviste pourrait donc difficilement caractériser une recherche en gestion : le chercheur éprouvant ontologiquement des difficultés d'accès à l'explication externe des phénomènes qui sont dans son champ. En effet, écrit Piaget (1967, p26)<sup>2</sup> : « il est impossible, à aucun niveau, de séparer l'objet du sujet. Seuls existent les rapports entre eux deux ... » ; et d'insister sur la nécessaire « décentration » du sujet et la reconstitution par approximations de l'objet pour atteindre à l'objectivité (1996, 5<sup>ème</sup> édition, p106) ou à une « nouvelle conception de l'objectivité » que Mouchot (1990, p45) appelle constructivisme.

Si une telle démarche peut être qualifiée de constructiviste, il n'est pas simple d'identifier précisément ce qu'est le constructivisme. Plusieurs auteurs font d'ailleurs référence à "des" constructivismes (Le Moigne, 1990 ; Schwandt, 1994 ; Louart, 1996 ; Mir et Watson, 2000).

---

<sup>2</sup> Cité par Mouchot (1990, p43).

Le Moigne (1990), cependant, propose de fédérer la pluralité des courants autour de cinq principes communs<sup>3</sup>.

Le principe de représentabilité traduit le mode d'accès à la réalité : par les représentations du chercheur (la réalité n'est pas accessible en soi, mais représentable).

Le principe de l'univers construit exprime l'intentionnalité du chercheur dans sa recherche : il n'observe pas avec neutralité, mais il est acteur de la production de connaissance. Cette praxis du savoir (ou cognition) permet le savoir.

Le principe de projectivité, induit par l'interaction du sujet et de l'objet, donne à la démarche scientifique non plus des objets (à étudier), mais des projets (à construire).

Le principe de l'argumentation générale expose la richesse des raisonnements intelligibles qui ne se réduisent pas « aux règles de la simple déduction formelle » (p109).

Enfin, le principe d'action intelligente a trait aux modalités heuristiques de conception de stratégies d'actions adéquates au projet de modélisation du chercheur.

Les deux premiers principes sont d'essence gnoséologique dans la mesure où ils renvoient à une conception de la connaissance, les deux derniers sont plutôt méthodologiques, puisqu'ils ont trait aux modalités de production de la connaissance (Nobre, 1997), le troisième (le principe de projectivité) incarne, à notre avis, à la fois un fondement gnoséologique et méthodologique (la démarche scientifique a un projet et donc une méthode pour l'atteindre). Cette ambivalence sémantique traduit l'enjeu de toute démarche constructiviste : quels moyens mettre en œuvre pour parvenir à un résultat scientifique ?

---

<sup>3</sup> Mir et Watson (2000) relèvent six postulats partagés par tous les constructivistes et correspondant à ces cinq principes ... : • la connaissance est un processus interactif entre le sujet et l'objet, • la séparation entre sujet et objet est impossible, • la séparation entre théorie et pratique est également impossible, • les chercheurs ne sont jamais objectifs ou neutres, • la recherche se déroule au sein d'une communauté de savoir où des postulats mutuellement partagés sont déployés pour créer des échanges, • le constructivisme implique une méthodologie (et non une méthode).

La dialectique entre la nature de la production de connaissance et les modes de production de celle-ci permet de démarquer les travaux qui recourent au(x) paradigme(s) de la construction de ceux qui imprègnent leur substance de l'essence (l'épistémè) constructiviste.

En effet, le paradigme de la construction renvoie, selon nous, à deux types d'utilisation.

Le premier concerne les études qui se disent constructivistes parce que le chercheur construit son objet au fur et à mesure de sa recherche. « (...) La démarche de connaissance [est] comme une construction » (Giroux, 1997, p374). L'émergence de la problématique, les allers-retours entre la théorie et le terrain, leurs interactions font que la recherche est construite progressivement : à ce "jeu", « même les positivistes logiques (...) sont eux-mêmes constructivistes » (Schwandt, 1994, p126). N'importe quel chercheur procède par itération, par construction et ferait donc du constructivisme, comme Mr Jourdain faisait de la prose. Ce constructivisme-là est « avant tout un positivisme aménagé » (Baumard, 1997, p105), parfois sans réel positionnement épistémologique et ressortit plutôt à « une praxis constructiviste » (ibidem, p105) . Tout chercheur construit ses hypothèses et ses expériences en fonction d'une finalité qu'il s'est fixée. L'ajustement à cette finalité, les moyens utilisés relèvent d'une logique de construction de la recherche et d'une certaine relation entre le chercheur et sa recherche, entre la réalité du terrain et la dynamique de recherche (Girin, 1990). Le chercheur est bien l'acteur de sa recherche, même s'il subit de nombreuses influences, ainsi que l'a exposé Baumard (1997). A ce titre, il existe donc de la construction dans les démarches scientifiques, qu'elles s'inscrivent dans une logique positiviste ou constructiviste.

Le second type d'application se rapporte aux travaux dont l'objet est analysé dans sa dynamique processuelle. Ainsi Bouchikhi (1990) défend-il, pour expliquer la structuration des organisations, « l'option constructiviste [qui] ne s'arrête pas à la constatation des déterminismes structurels [mais] s'interroge sur la genèse des

structures et met en évidence leur caractère de construits humains contingents » (p138)<sup>4</sup>. Cette approche du processus de construction de la réalité sociale, organisationnelle peut être retrouvée dans la présentation effectuée par Giroux (1997) des théories processuelles, comme celle de l'énaction de Weick (1969) ou celle de la traduction de Callon et Latour (1981) ou encore celle de la structuration de Giddens (1984). « L'hypothèse constructiviste que l'organisation est un construit social ... » conduit en l'occurrence à partager cette affirmation selon laquelle « un constructivisme peut en cacher d'autres » (Amintas, 1997, p362 & 359)...

Inscrire notre recherche dans une épistémologie constructiviste ne signifie pas uniquement construire celle-ci chemin faisant, ni forcément rendre compte de la construction des phénomènes observés, c'est prendre parti sur la nature de l'appréhension de ces phénomènes, sur les statuts respectifs de la réalité et du chercheur : cette réalité existe en dehors de nous, mais nous ne pouvons l'"objectiver". Partant de là, se pose le problème de son abstraction et par conséquent de la méthode de recherche.

Il convient donc de nous interroger sur le(s) critère(s) qui permettrai(en)t à cette recherche d'avoir une valeur scientifique.

---

<sup>4</sup> On peut rapprocher de cette acception, la définition du constructivisme donnée par Desreumaux (1998) dans le glossaire de son ouvrage « Théorie des organisations » qui est présenté comme une « posture épistémologique essentiellement subjective selon laquelle on ne peut comprendre les phénomènes organisationnels qu'en investissant le cadre de référence des participants en action » (p210).

## Paragraphe 2 : Pour quelle scientificité ?

Au delà des deux écueils philosophiques qui menacent toute démarche constructiviste, i.e. sombrer dans le solipsisme en réfutant toute réalité en dehors de soi, ou dans le relativisme en banalisant tout énoncé - tout se vaut - (Schwandt, 1994), celle-ci doit s'appuyer sur des critères de validité.

Dans une logique positiviste (cf. Martinet, 1990a), la validité repose soit sur la vérification par l'observation de l'hypothèse, et celle-ci a d'autant plus de valeur qu'elle est corroborée par de nombreuses observations, soit par la réfutabilité qui signifie qu'un énoncé est scientifique dans la mesure où il est réfutable empiriquement : ainsi, une hypothèse tient quand elle affronte des faits en contradiction avec elle. Le glissement d'un critère de validité à l'autre différencie le positivisme logique du réalisme, selon Godfrey et Hill (1995). Il atteste aussi une plus grande humilité, puisque ce qui permet de distinguer ce qui est scientifique de ce qui ne l'est pas n'est plus ce qui est vrai, mais ce qui peut être faux.

Une démarche constructiviste ne peut avoir pour critère de validité le vérificationnisme, car les phénomènes sociaux sont divers et mouvants. Quant au critère réfutationniste, il n'a pas de sens en soi, puisque l'énoncé scientifique en l'espèce est par principe relatif à un projet et que l'abstraction du réel ressort de la construction d'un système d'interprétation par le sujet de ce réel : ainsi, en soi, tout énoncé constructiviste est réfutable non dans sa substance, mais en raison de son essence.

On constate que la nature particulière de l'objet (un phénomène social) oblige un changement de critère de validité de ce que "fait" le sujet et n'implique certes pas l'absence d'un tel critère.



## I- Quel critère de validité ?

L'interaction sujet – objet, qui dans une logique positiviste doit être neutralisée afin de permettre une objectivité du savoir, est fondatrice de la quête d'un tel critère. Le projet de construction par le sujet d'un système de compréhension de l'objet constitue le cœur de toute recherche constructiviste : Le Moigne (1990) propose donc d'évaluer la projectivité ou « la pertinence par rapport au système observant d'une proposition construite » (p109). Cette notion de projet avait déjà été mise en avant par Bachelard<sup>5</sup> (1999, 6<sup>ème</sup> édition, p15) : « au dessus du sujet, au-delà de l'objet immédiat, la science moderne se fonde sur le projet. Dans la pensée scientifique, la médiation de l'objet par le sujet prend toujours la forme du projet ».

Si Le Moigne (1990) souligne la pertinence du concept d'adéquation développé par von Glasersfeld (1988), pour qui la connaissance est un processus plus qu'un produit (Schwandt, 1994), à l'instar de la position piagétienne (1996, 5<sup>ème</sup> édition), il n'explicite pas les critères de validité utilisables dans une démarche constructiviste. Il semble pourtant possible de les construire en se référant à la nature même du rapport entre sujet et objet. A cet égard, le pragmatisme fournirait selon Girod-Séville et Perret (1997) des pistes de réflexion – construction. Si le critère de validité de la connaissance dans une logique positiviste mène à la « vérité-correspondance » (p65), i.e. celle qui correspond à une réalité indépendante du sujet, un tel critère, dans une logique pragmatique, conduit à une « vérité-adéquation » (p65), i.e. la connaissance s'évalue à l'aune de son adéquation à une situation donnée. Les auteurs présentent donc plusieurs critères possibles. Parmi ceux-ci, deux notions présentent des similitudes entre elles et avec d'autres travaux portant sur ce thème.

Le critère de solidarité de Rorty (1994) renvoie à la recherche d'une entente intersubjective aussi large que possible entre les membres d'une même communauté : le critère de solidarité « traduit le degré de facilité avec lequel l'accord entre les hommes est obtenu » (Girod-Séville et Perret, 1997, p67).

---

<sup>5</sup> Même si l'épistémologue s'inscrit dans une démarche vérificationniste, en liant la pensée à l'expérience : « le monde scientifique est donc notre vérification » (ibidem, p15).

Le critère d'acceptabilité rationnelle idéalisée de Putnam (1994) exprime l'idée selon laquelle la vérité ne se mesure pas qu'à l'aune de la communauté culturelle dans laquelle le chercheur se trouve, mais aussi en regard d'un « idéal transculturel de rationalité » (ibidem, p69) : la vérité est une idéalisation de ce qui est acceptable rationnellement.

Ces deux critères peuvent être rapprochés du principe de contestabilité avancé par Herriau (1997), et des différents niveaux d'interaction rendant nécessaires un certain dispositif de recherche selon Girin (1990).

La notion de contestabilité, définie a contrario par rapport à ce qui est incontestable, qui ne souffre donc pas la contestation, présente quelque ressemblance avec le critère popperien de réfutabilité, puisque la scientificité d'une recherche nécessite qu'elle puisse être invalidée. Néanmoins, si la réfutabilité s'apprécie par rapport à une réalité objective, la contestabilité, par contre, caractérise le rapport entre la recherche et son évaluation. Cette évaluation prend appui sur la cohérence logique et la pertinence du choix des référentiels théoriques d'une part, sur d'autre part la validité, la pertinence et la fiabilité du processus et enfin sur le degré d'acceptation, de saturation de l'information, de sa complétude (Herriau, 1997).

Mais par rapport à quoi un énoncé peut-il être contestable ?

L'auteur se réfère ici « à l'honnêteté du chercheur [sur son] processus de recherche, [sa] volonté de ne pas masquer les contraintes, les errances et les erreurs qui pèsent sur le recueil et l'analyse des données », ainsi que le souligne Wacheux (1996, p84) au sujet des techniques que déploie le chercheur dans son étude du terrain. Il faut bien reconnaître que pour Wacheux cette dimension n'est qu'un des niveaux de validité et qu'elle ne concerne pas les champs théoriques mobilisés.

Toujours est-il que cette contestabilité prendrait donc « la forme d'un impératif éthique » (Herriau, 1997, p355), ce qui, de ce fait, en ferait davantage un principe qu'un critère.

Néanmoins, la contestabilité ne peut-elle être un critère de validité ?

Des éléments de réponse se trouvent déjà, à notre avis, chez plusieurs auteurs.

Pour Girin (1990), la recherche en sciences sociales est particulièrement sensible aux interactions entre le chercheur et son terrain. D'abord, parce que la recherche est en soi une situation de gestion qui nécessite au départ négociations, compromis sur des objectifs, des moyens et qui fera l'objet d'un résultat évalué. Ensuite, parce que divers intérêts et opportunités émanant de différents acteurs vont interférer au long du processus. Enfin, car le contenu de ce qui est réalisé et le résultat peuvent être redéfinis. Tout cela dans des contextes multiples. Toutes ces interactions rendent indispensable l'élaboration d'un dispositif de recherche qui va aider à les gérer, à les rendre analysables, afin de renforcer la logique de connaissance.

Un tel dispositif comprend trois dimensions.

- Une instance de gestion composée de chercheurs et de membres de l'organisation étudiée : elle garantit une certaine pérennité au travail de recherche *in situ* tout en rendant visibles les enjeux et les stratégies des acteurs de l'organisation et en constituant une source d'information appréciable.
- Une instance de contrôle qui, au travers d'échanges et de réflexions avec d'autres chercheurs, contribue au renforcement de la logique de production de connaissance.
- Et une mémoire permettant de revenir sur l'histoire de l'interaction et de reconsidérer avec davantage de recul certaines analyses.

La proposition de Girin s'appuie fortement sur le contrôle des pairs et permet de compléter l'impératif éthique par un principe déontologique : elle rend possible la contestabilité du travail de recherche, notamment au travers de l'instauration de cette instance de contrôle et de la constitution d'une mémoire, contestabilité qui renvoie à la recherche d'une entente intersubjective (le critère de solidarité de Rorty), voire à un idéal de ce qui pourrait être acceptable rationnellement (le critère d'acceptabilité rationnelle idéalisée de Putnam).

La logique du devoir pour le chercheur serait donc de rendre son travail de recherche aussi transparent que possible afin de permettre la contestabilité des énoncés qu'il construit par une ou des institutions (scientifiques) en charge d'apprécier la cohérence de son projet de production de connaissance. On peut retrouver des éléments rapprochant sous la plume de Guba et Lincoln (1994), puisque ces auteurs font



référence, entre autres, à la notion de consensus et aux qualités de loyauté et d'authenticité dont le chercheur doit faire preuve.

Cette contestabilité ne porte pas sur l'objectivité de l'énoncé scientifique mais bien sur sa projectivité, pour reprendre l'expression de Le Moigne, sur l'adéquation des moyens de construction utilisés pour « créer du sens, concevoir de l'intelligible » (Le Moigne, 1994, p123). Cette proposition permet de revenir sur l'affirmation de Bachelard (1967, p213) selon laquelle le chercheur doit décrire « sa méthode de mesure plutôt que l'objet de sa mesure, [puisqu'il] croit au réalisme de la mesure plus qu'à la réalité de l'objet », parce que si « l'esprit scientifique désire sans doute savoir, (...) c'est aussitôt pour mieux interroger » (ibidem, p16).

Le chercheur doit donc « légitimer la pertinence de l'énoncé dans son contexte » (Avenier, 1992, p407), ce qui signifie que :

- « - les informations utilisées et les conditions dans lesquelles ces informations ont été générées et symbolisées sont explicitées, et les représentations qui leur sont associées sont cohérentes avec l'expérience d'autres sujets connaissants ;
- l'argumentation qui permet de relier les informations utilisées aux propositions est intelligible, reproductible et "enseignable"<sup>6</sup> (...) » (ibidem<sup>7</sup>, p407).

Suivant ces impératifs constructivistes, nous exposerons notre projet et décrirons les principaux éléments de sa construction, avant de revenir dans les sections 2 & 3 sur ses dimensions stratégique et technique.

---

<sup>6</sup> L'auteur fait ici référence aux « énoncés enseignables » qu'il faut être capable de produire, d'après Le Moigne (1990), dans une démarche constructiviste. « N'est-ce pas le projet d'intelligibilité des phénomènes que forme le chercheur scientifique qui est... finalement... en jeu dans tout exercice de production de connaissance, dans tout projet de production d'énoncés enseignables ? » (Le Moigne, 1994, p109).

<sup>7</sup> Avenier préfère utiliser l'expression « boucles de contrôle » que recourir à la notion de validation, puisque cette dernière est « partie intégrante de la production de connaissance ». Ces boucles de contrôle « permettent de s'assurer que les hypothèses avancées expriment des représentations plausibles, vraisemblables, des relations de l'homme au "monde" » (ibidem, p408).

## **II- La construction de notre projet de recherche.**

Cette construction peut être découpée en trois phases (intuition, compréhension, démonstration) pour reprendre l'analyse de Wacheux (1997), phases qui se sont chevauchées plus ou moins, mais toujours avec de nombreuses interactions entre la sphère théorique de notre travail (choix du thème, précision de celui-ci, revue de littérature sur la gestion du phénomène, analyses des données textuelles puis d'entretiens en nous référant à certaines techniques de traitement, élaboration progressive du modèle proposé, ...) et la sphère empirique (des tâtonnements de recherche d'un terrain aux recueils des données nécessaires). Ce processus de construction a bien sûr fait l'objet d'une rationalisation au moment de l'écriture (en fait à chaque étape d'écriture, puisque celle-ci a été fragmentée, ne serait-ce que dans l'optique de participations à des colloques, ...).

S'agissant de concevoir l'intelligible pour concevoir l'action (Martinet, 1990a), le produit de ce processus de recherche consiste en la proposition d'un modèle de gestion juridique de l'alliance, élaboré avec une intention pragmatique, conformément à notre question de recherche.

Ce travail n'a pas pour objectif de tester telle ou telle théorie. Notre démarche exploratoire, reposant par essence sur l'étude du terrain, ne cherche pas à valider ou invalider tel ou tel paradigme, relativement à la gestion juridique de l'alliance : ainsi, les courants théoriques que nous sollicitons ne le sont qu'à un stade très avancé de notre analyse, dans le dessein d'éclairer la construction du modèle. Notre recherche n'a pas, non plus, pour objectif de détailler le contenu des instruments contractuels utilisés dans une alliance. La production d'un contrat-type n'a pas de sens, puisque chaque alliance, en raison de sa complexité intrinsèque, est spécifique et s'appuie sur des supports juridiques de nature différente.

Notre processus de recherche est présenté ci-dessous de façon schématique (figure 2.4) avec quelques commentaires. Nous en détaillerons davantage, dans les deux sections suivantes, les dimensions stratégique et technique.

Nous voulions centrer notre étude sur les coopérations interentreprises, phénomènes dont la multiplication éveillait notre curiosité, mais en les considérant à l'interface du droit et de la gestion, conformément à nos centres d'intérêts.

Deux premières approches de terrains nous ont permis de constater que l'aspect juridique se heurtait à un double écueil :

- d'une part, l'appréhension du juridique dans des PME passait par la bonne volonté de "consultants", dont c'était « le fonds de commerce » et qui, de ce fait, étaient réticents à donner des informations : l'observation du juridique dans le cadre des coopérations interentreprises ne pouvait valablement être menée que dans une entreprise d'une certaine taille, ayant donc un service juridique plutôt développé, et en outre non pas dans une filiale, mais au sein d'une société mère, eu égard au traitement centralisé de certaines questions juridiques,
- d'autre part, l'approche des dimensions juridiques se heurtait à la double égalité selon laquelle ce qui est juridique est sensible, donc confidentiel ...

Le choix de la monographie s'est imposé pour deux types de raisons :

- Les premières ont trait à la grande difficulté à trouver des entreprises prêtes à nous accueillir et à nous laisser collecter des informations jugées sensibles : plusieurs de nos tentatives sont restées infructueuses. Aussi, l'ouverture de la direction d'une grande entreprise à notre projet de recherche, avec notamment la "mise à disposition" de sa bibliothèque des contrats<sup>8</sup>, a constitué une opportunité très appréciable.

---

<sup>8</sup> Il nous faut reconnaître également que la quantité de matériaux mis à notre disposition a nécessité un traitement beaucoup plus long que nous ne l'avions imaginé au tout début.

- Les secondes sont relatives à la qualité du cas en regard de notre problématique, de la nature exploratoire de notre recherche et de l'intention pragmatique de notre projet<sup>9</sup>.

En prenant appui sur une revue de littérature, nous avons cherché, pour faire face à la profusion de matériaux, à préciser le phénomène sur lequel nous allions nous focaliser. Cette revue de littérature, après nous avoir aidé à distinguer (tant bien que mal) notre objet d'observation d'objets "voisins", nous a permis de le définir, de le caractériser et d'identifier les grandes problématiques se rapportant à sa gestion. Nous avons alors rapidement constaté que notre angle d'approche, à l'interface du droit et de la gestion, était plutôt pertinent et que s'interroger sur la prise en compte des dimensions juridiques de l'alliance dans sa gestion présentait, malgré l'abondante littérature sur les alliances, un intérêt de recherche certain.

Dans l'examen de cette littérature, nous avons été confronté à plusieurs problèmes. Le premier a consisté, bien sûr, en l'identification précise du phénomène étudié. Ensuite, l'utilisation des différents travaux, afin de bâtir notre compréhension théorique, a nécessité que nous soyons attentif aux multiples acceptions auxquelles les auteurs avaient recouru dans leurs analyses, pour garder une certaine cohérence à notre démarche. La diversité sémantique a constitué a fortiori un obstacle non négligeable avec l'étude des littératures en sciences de gestion, en économie et en droit, nécessaire pour comprendre le phénomène observé. Nous avons donc été amené à rechercher si les concepts, au delà de leur orthographe, avaient des sens compatibles ...

Notre recherche s'inscrivant à l'interface du droit et de la gestion, le contrat en l'espèce, ainsi que nous l'avons déjà noté, est apparu au cœur de cette conjonction : outil juridique par essence et dans sa substance, il est un élément de la gestion de l'alliance qui ne peut être ignoré, quoiqu'en disent certains. Son analyse semblait donc incontournable pour plusieurs raisons. D'abord, il nous paraissait inconcevable de s'intéresser au juridique sans lire son contenu. En outre, nous voulions ne pas nous

---

<sup>9</sup> Nous reviendrons sur ces raisons dans la section suivante.

contenter de discours, mais saisir dans le texte des pistes pertinentes pour le traitement de notre problématique : nous avons en effet l'intuition que dans ce type de coopération, les contenus contractuels étaient riches d'enseignements et que leur compréhension pouvait éclairer notre travail.

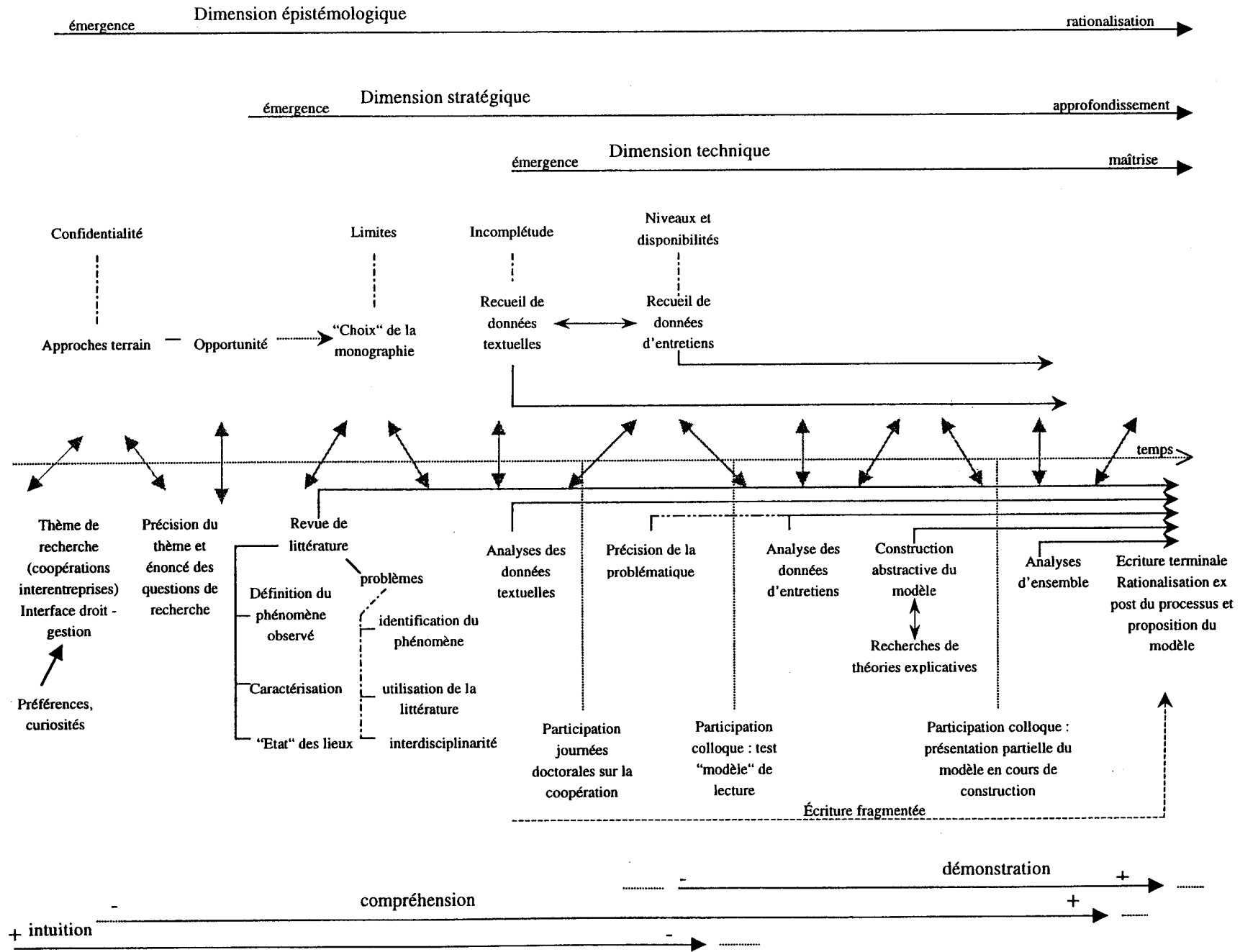
Le recueil des données textuelles (d'abord d'archivage, puis de contrats en cours) a été affiné, recentré en fonction de notre apprentissage du phénomène au travers de la littérature (ainsi, les alliances d'internationalisation ont été sorties de notre champ d'observation).

Le traitement de dizaines de contrats nous a obligé à rechercher un modèle de lecture que nous avons facilement trouvé dans la littérature en sciences économiques. Ce modèle a été complété par nos soins afin de le faire correspondre aux cas que nous étudions (cf. Chapitre 7). Ce travail liminaire a été présenté lors d'un colloque dans lequel l'auteur du modèle original était membre du comité scientifique. Cette présentation nous a permis de valider cette construction partielle. Nous avons d'ailleurs jalonné notre processus de construction par deux participations à des colloques (sans compter les rencontres doctorales organisées par le centre de recherche du pôle lorrain de gestion portant sur les travaux en cours dans les champs de la coopération), afin de recueillir des validations partielles de notre travail<sup>10</sup>...

Avec le commencement de l'analyse des données contractuelles, parce qu'il fallait saisir certaines pratiques, éclairer ou compléter aussi des contenus, ..., nous avons procédé à plusieurs entretiens auprès de différents responsables ayant été ou étant impliqués dans des alliances. Nous avons mené ces entretiens tout en poursuivant notre recueil de données contractuelles et en parallèle avec la recherche d'éléments théoriques nous aidant à comprendre ce que nous étions en train d'observer.

---

<sup>10</sup> Sans oublier les états d'avancement de notre travail présentés au sein du laboratoire de recherche auquel nous appartenons, ni les rencontres avec notre directeur de thèse...



SPHÈRE EMPIRIQUE

SPHÈRE THÉORIQUE

Figure 2.4 : Processus de construction du projet de recherche.

## **Section 2 : La dimension stratégique.**

La stratégie de composition de notre modèle de gestion juridique de l'alliance a été choisie en conformité avec la problématique que la revue de littérature et une "première" approche du terrain ont permis de préciser et de conforter. L'objet que nous nous proposons d'observer n'avait pas été analysé de la façon dont nous l'envisageons. Sa circonscription, sa compréhension relevaient donc de l'étude exploratoire.

La logique inductive qualitative<sup>11</sup> paraissait s'imposer à notre tentative de théorisation et, partant de là, le mode d'accès au terrain, l'étude de cas.

### **Paragraphe 1 : La logique de construction du modèle : inductive qualitative.**

Cette logique de construction ne relève pas d'un quelconque parti pris a priori quant à la valeur intrinsèque de telle ou telle approche, mais a été dictée par notre problématique.

En effet, quatre types d'approche peuvent être distingués selon que l'on associe, d'une part, induction ou déduction avec, d'autre part, démarche qualitative ou quantitative.

L'induction signifie que la théorie est élaborée à partir de l'observation, tandis que la déduction implique la composition a priori d'un modèle théorique qui est ensuite testé<sup>12</sup>. La démarche quantitative permet d'agréger à partir d'un échantillon significatif, grâce à la statistique, des données relativement nombreuses et plutôt monovalentes, alors que la démarche qualitative autorise le recueil de données plus complexes et davantage ambivalentes.

---

<sup>11</sup> D'autres travaux dans le champ que nous étudions ont recouru à cette logique inductive qualitative (e.g., Büchel, 2000).

<sup>12</sup> Chalmers (1987) illustre clairement, au début de son ouvrage, la différence entre raisonnement déductif (syllogistique) et raisonnement inductif.

Des positions tranchées associent démarche quantitative et logique déductive et, par opposition, démarche qualitative et logique inductive, la première ayant pour finalité la vérification, alors que la seconde relèverait de l'exploration (Brabet, 1988). En effet, le test quantitatif d'hypothèses et la génération qualitative d'hypothèses constitueraient en sciences sociales deux écoles distinctes (Silverman, 1993).

Il existe cependant dans le champ des alliances des travaux de recherche qui s'affranchissent de cette dichotomie et qui combinent soit une logique déductive et une démarche qualitative (e.g., Lam, 1997), soit une logique inductive et une démarche quantitative (e.g., Garrette et Dussauge, 1995a). La double exclusion qui consiste à dresser qualitatif contre quantitatif d'une part et, d'autre part, induction contre déduction est critiquée par de nombreux auteurs.

Brabet (1988), par exemple, invite à dépasser l'opposition quantitatif – qualitatif. D'abord, l'étude qualitative peut constituer un préalable à un travail quantitatif, la recherche des données à quantifier étant préparée par la collecte de données qualitatives : il ne faut pas oublier « que l'on obtient du quantitatif à partir du qualitatif » (Grawitz, 1996, p332). Mais plus généralement, les deux approches sont complémentaires (Glaser et Strauss, 1967 ; Strauss et Corbin, 1994), notamment dans une optique de triangulation<sup>13</sup> (Allix-Desfautaux, 1998).

Les logiques inductive et déductive, quant à elles, peuvent aussi être envisagées dans leur complémentarité, comme dans la "*Grounded Theory*", si l'on en croit Strauss et Corbin (1994) qui précisent que, dans l'interaction entre l'observation des phénomènes et l'élaboration de la théorie, il est possible de se référer à des théories elles-mêmes issues du terrain, ce qu'avaient quelque peu négligé Glaser et Strauss (1967).

Le choix que nous avons effectué est celui d'une logique dans son essence plutôt inductive, c'est-à-dire que l'analyse des données recueillies a servi de fondement à l'élaboration d'une "théorie" (ancrée surtout dans les faits), même si nous avons procédé par allers-retours entre cette analyse du terrain et la construction (se faisant) de

---

<sup>13</sup> Nous reviendrons dans la section suivante sur cette notion.



notre modèle, tout en puisant dans des théories existantes<sup>14</sup> (que nous présenterons ultérieurement dans la Partie III : les théories de l'agence, des coûts de transaction et néo-institutionnelle), qui ne sont pas forcément ancrées (« *grounded* ») dans l'observation des phénomènes, comme le suggèrent Strauss et Corbin (1994). Cette logique inductive n'est pas pure en soi<sup>15</sup>, puisque nous avons déduit parfois de certaines théories quelques inflexions dans la collecte ou l'analyse de données qui nous semblaient plus judicieuses pour la construction de notre modèle, mais elle est fortement présente dans notre travail.

Toujours est-il que notre démarche est qualitative dans la mesure où elle porte sur la collecte et l'analyse de données détaillées<sup>16</sup> et... quantitativement importantes. La nature même de ces données et leur analyse herméneutique excluaient tout traitement quantitatif : quantité de données ne signifiant pas analyse quantitative, nous avons davantage procédé à un travail intensif qu'extensif (Rispal, 1993), et ce par souci de plus grande pertinence, eu égard au processus exploratoire dans lequel nous étions inscrit.

---


<sup>14</sup> Strauss et Corbin (1994, p277) soulignent que recourir à des « *extant (...) theories* » permet de lutter contre une conception trop rigide de l'induction menant à produire des études parfois stériles ou ennuyeuses.

<sup>15</sup> Les logiques inductive et déductive sont des « positions pures et idéales » (Verstraete, 1997, p189), et notre projet de recherche, « téléologique » par essence, utilise « l'immense champ des formes de raisonnements intelligibles possibles... » (Le Moigne, 1990, p110&109).

<sup>16</sup> Une démarche qualitative possède une vertu essentielle : elle permet d'avoir accès à une information riche, originale, complexe à identifier (Snow et Thomas, 1994).

**Paragraphe 2 : Le mode d'accès au terrain : l'étude de cas.**

Snow et Thomas (1994) présentent différents modes d'accès au terrain (tableau 2.1) :

<p>Réalisme de la recherche sans contrôle du chercheur</p>  <p>Recherche de caractère artificiel sous le contrôle du chercheur</p>	Méthodes sur le terrain	Observation directe et/ou participante
		Interview
		Enquête par questionnaires
		Analyse d'archives
	Bases de données informatisées	Le chercheur accède à de l'information collectée par d'autres
	Simulations expérimentales	Le chercheur essaye de créer une simulation d'une situation afin de l'observer
Expérimentations en laboratoire	Le chercheur examine des processus organisationnels dans des conditions strictement contrôlées	
Simulations informatiques	Le chercheur utilise la modélisation mathématique pour construire un modèle complet et clos du phénomène étudié	

**Tableau 2.1 : Les différents types de méthodes de recherche, d'après Snow et Thomas (1994).**

Notre travail s'apparente à la première méthode, celle reposant sur une observation du terrain.

Cette observation a été effectuée au travers d'une étude de cas.

Eisenhardt (1989b, p534) définit l'étude de cas<sup>17</sup> comme « une stratégie de recherche qui se focalise sur la compréhension des dynamiques présentes dans des contextes singuliers »<sup>18</sup>.

Cette définition appelle plusieurs remarques.

- D'abord, l'étude de cas est une stratégie de recherche à part entière. Ainsi, elle peut combiner diverses méthodes de collecte telles que les archives, les entretiens, l'observation, ... et les données recueillies peuvent être de nature qualitative et/ou quantitative. Par ailleurs, elle ne s'inscrit pas nécessairement dans une logique constructiviste, puisque pour Yin (1989), l'étude de cas est envisagée dans une approche positiviste, ni dans une logique inductive (e.g., le travail de Dumoulin sur le contrôle dans les réseaux, 1996).

Ce mode d'observation permet aussi bien de décrire un phénomène que de tester des hypothèses ou de bâtir un modèle (Eisenhardt, 1989b ; Snow et Thomas, 1994). L'étude de cas est donc un mode d'accès au terrain d'une grande richesse, d'autant plus pertinent que la démarche se veut exploratoire.

- Ensuite, l'étude de cas est un mode d'accès au terrain qui se focalise, contrairement à une approche historique, sur la contemporanéité du phénomène étudié.

Celui-ci continue son processus alors que l'observateur essaie de le saisir et de le comprendre. L'étude de cas procède d'une observation *in vivo*, voire *in situ*. Le chercheur ne possède aucune maîtrise sur l'objet observé. Il ne peut le sortir de son contexte, ni arrêter le processus dynamique qui l'anime. La seule marge de

---

<sup>17</sup> Si la modélisation prenant appui sur l'étude de cas relève de l'idiographie, par opposition à la nomothétie (Grawitz, 1996), et se traduit par la généralisation à partir de cas particuliers et non à partir de la régularité, de la récurrence de phénomènes, sa validité épistémologique a été attestée, notamment par Tsoukas (1989).

<sup>18</sup> La définition donnée par Yin (1989, p23) est très similaire : « une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ».

manœuvre dont il bénéficie est dans l'ajustement plus ou moins fort entre le processus qui anime l'objet observé et son propre processus de recherche.

L'analyse peut être à la fois diachronique, i.e. remontant le temps à partir d'une situation actuelle afin d'en identifier les « différents moments dans le processus de formation et d'évolution » (Rispal, 1993, p141), et synchronique, i.e. comparant sous des angles différents et/ou dans des situations différentes le phénomène étudié.

- Enfin, l'étude de cas limite le champ d'investigation à un phénomène identifié dont les différentes dimensions sont à la fois singulières et contextualisées, autrement dit l'analyse porte non seulement sur un phénomène, mais encore sur un phénomène dans un contexte, duquel on ne peut le dissocier de façon tranchée, contrairement à une observation effectuée en laboratoire permettant de maîtriser les variables contextuelles (Yin, 1989).

L'étude de cas présente de réels atouts. Cependant, certains écueils sont à éviter. Ainsi, selon Eisenhardt (1989b), ce mode d'accès au terrain offre la possibilité de construire des théories originales, notamment par la mise en évidence de données contradictoires ou paradoxales que le chercheur va tenter de concilier. Par ailleurs, la construction théorique émergente est confrontée au terrain et donc testée se faisant. Enfin, la construction même de la théorie à partir de l'observation et de l'analyse du terrain renforce son réalisme.

Au delà de ces aspects positifs, l'étude de cas, en raison d'un emploi intensif de données empiriques, peut conduire à l'élaboration d'une théorie d'une trop grande complexité parce que visant à tout intégrer ("comprendre"), sans distinguer l'essentiel de l'accessoire. L'autre faiblesse consiste en la constitution d'une théorie trop spécifique aux cas étudiés et n'ayant pas de validité générale.

Ces deux écueils renvoient d'une certaine façon au nombre "idéal" de cas à étudier.

Eisenhardt (ibidem), à partir d'exemples de la littérature organisationnelle éditée dans les années quatre-vingt, constate que la majorité des recherches inductives procédant par étude de cas comprennent entre quatre et dix cas. Deux des sept études qu'elle cite

reposent sur la description d'une seule firme au travers soit de six projets internes (Burgelman, 1983), soit de six périodes d'activité (Mintzberg et McHugh, 1985). Pluralité de cas peut donc signifier singularité de la firme accueillant l'étude.

En effet, si Eisenhardt estime qu'au delà de dix cas, les matériaux à analyser sont considérables et peuvent conduire à ce que Pettigrew (1990, p281) appelle « l'asphyxie par les données »..., tandis qu'en deçà de quatre cas, « il est souvent difficile de générer une théorie suffisamment complexe » (p545), elle admet qu'une étude de cas unique, à partir de l'instant où elle comprend plusieurs sous-cas (e.g., celle de Mintzberg et McHugh, *ibidem*), peut permettre de construire une intelligibilité pertinente. Mintzberg (1979, p583), d'ailleurs, dénonce les a priori concernant l'étude de cas unique : « pourquoi les chercheurs devraient-ils s'en excuser ? ». L'unicité du cas n'a certes pas de signification statistique, mais permet d'obtenir des données plus fertiles.

Cette remarque peut être rapprochée de la typologie dressée par Stake (1994). Cet auteur distingue, en effet, trois types d'étude.

- Une étude intrinsèque qui porte sur la compréhension d'un cas particulier, non parce qu'il serait représentatif d'autres cas, ni parce qu'il serait illustratif d'une situation spécifique, mais car il présente un intérêt en lui-même, auquel la curiosité du chercheur est sensible. Ce type d'étude ne débouche pas en principe sur la construction d'une théorie puisqu'il ne vise à aucune abstraction ni généralisation.
- Une étude instrumentale dans laquelle le cas, qu'il soit typique ou non d'autres cas, fournit au chercheur un support pour faciliter la compréhension d'autre chose. Néanmoins, une distinction claire entre ce type d'étude et le précédent n'est pas toujours aisée, car les centres d'intérêts du chercheur sont parfois multiples et il s'avère dès lors impossible de dresser une ligne de démarcation franche entre l'étude du cas pour le cas et l'étude du cas pour "autre chose".
- Une étude collective dans laquelle la recherche est multi-site (Herriott et Firestone, 1983), i.e. portant sur plusieurs cas, similaires ou non, redondants ou diversifiés. Le choix d'une telle étude plurielle vise à augmenter la capacité constructive du travail de recherche.

Si une étude collective peut être utile, notamment quand la finalité de la recherche est de comparer, de faire ressortir les convergences et divergences des phénomènes, l'étude de cas unique offre la possibilité d'une analyse en profondeur et donc d'une modélisation théorique en interaction avec des observations complexes et riches.

Notre travail relève de l'étude instrumentale d'un cas, dans la mesure où nous avons cherché au travers de son analyse à répondre à notre problématique de recherche, la gestion juridique de l'alliance interentreprises. Il faut cependant reconnaître, dans un souci de "transparence", que le cas, Renault S.A. en l'espèce, présentait des intérêts intrinsèques évidents ...

La sélection des cas est l'un des aspects les plus importants d'un tel mode d'accès au terrain (Eisenhardt, 1989), a fortiori lorsque l'étude empirique porte sur un cas unique ... Cette sélection doit s'effectuer pour des raisons théoriques (Glaser et Strauss, 1967). En effet, le cas doit permettre de répondre de façon pertinente à la problématique définie (ou plutôt se définissant dans une approche constructiviste).

Mais il ne faut pas occulter que la recherche empirique en la matière est dépendante de l'accueil du terrain – voire de l'accueil d'un terrain (au sens où aucun cas ne serait accessible) – et qu'ainsi, une opportunité peut inciter le chercheur à un certain degré d'opportunisme.

En ce qui concerne notre recherche, nous avons en quelque sorte "pâti" de la qualité de notre cas ... En effet, nous avons initialement choisi d'étudier plusieurs entreprises, non pour mener une étude comparative de l'intégration des dimensions juridiques, mais afin d'avoir des ressources empiriques suffisantes au traitement de notre problématique. Nous voulions cependant nous focaliser sur des entreprises appartenant à un même secteur d'activité, dans le but d'éviter des effets sectoriels, i.e. des divergences de comportement en matière d'approche des dimensions juridiques, dues à l'appartenance des firmes observées à des secteurs d'activité différents. Comme très tôt, la direction de Renault S.A. nous a offert plus que nous n'osions imaginer, en nous donnant accès à

l'ensemble des documents se rapportant à ses alliances, ainsi qu'aux personnes que nous souhaitions rencontrer, nous avons limité notre prospection complémentaire de cas au secteur de la construction automobile. Malheureusement, celle-ci est restée infructueuse : il est vrai que le secteur d'activité en question est très concentré, ce qui restreignait fortement la possibilité d'élargir notre terrain de recherche à d'autres firmes...

Si le choix d'un cas unique a été quelque peu opéré par défaut, nous devons souligner que ce choix "contraint" nous a permis de répondre à notre question de recherche :

- D'abord, le fait que le sujet sur lequel nous travaillions avait été peu abordé, et jamais sous l'angle que nous investiguions, autorisait à nous concentrer sur un cas unique, à partir du moment où il était d'une richesse suffisante (ce qu'il fut !).
  
- Ensuite, le cas Renault offrait, à plus d'un titre, de sérieux atouts pour le traitement de notre problématique :
  - L'entreprise possédait une expérience importante des coopérations en tout genre et plus spécifiquement des alliances ;
  - Plusieurs alliances étaient en cours, et à l'époque où nous avons commencé à y collecter des données, une alliance d'envergure venait d'être conclue : l'alliance avec General Motors Europe au sujet de véhicules utilitaires légers ;
  - L'entreprise comprenait une Direction Juridique, dont la taille augurait de la fertilité du terrain de recherche ;
  - Les dimensions juridiques afférentes aux alliances n'étaient pas ignorées et faisaient même l'objet, sous certains aspects, de réflexions de la part de quelques dirigeants.

Ce cas pouvait donc nous fournir des enseignements très utiles pour l'élaboration de notre modèle, d'autant plus que celui-ci, nous le rappelons, avait une intention pragmatique. Et en effet, l'étude du cas Renault nous a permis de tirer des informations très intéressantes de l'expérience de la firme en la matière et de nous inspirer de ses apprentissages pour construire nos propositions.

- Enfin, le cas unique présentait l'intérêt de permettre une étude en profondeur, complexe, ce qui fut notre situation, puisque nous avons dû consacrer un temps de collecte et donc d'analyse plutôt considérable, temps compté par ailleurs en raison de contraintes liées à la fois à notre terrain (e.g., changements d'interlocuteurs, déménagements, ...) et à notre recherche (évolution rapide sinon quantitative de la littérature en ce domaine, temps académique, ...).

Ainsi, la frustration suscitée par l'unicité du cas a été en grande partie compensée par la richesse remarquable des matériaux que l'entreprise nous a permis de recueillir afin de mener à bien notre projet de recherche.

Notre étude du terrain a débuté par un premier contact exploratoire avec la Direction de la Coopération (en juin 1997), puis un second contact du même type avec la Direction Juridique (en juillet 1997). Ensuite, notre travail de collecte de données s'est étalé de septembre 1997 à juin 2000, avec des "pauses", pour des raisons externes (tâches d'enseignement ...) ou internes à notre recherche, i.e. liées à notre travail d'analyse (un besoin de recul afin de comprendre pour réorienter, compléter, affiner notre collecte) ou liées à l'entreprise (actualité "contractuelle" moins dense, disponibilité des interlocuteurs, sujétions organisationnelles).

Notre cas a été strictement limité aux activités véhicules de tourisme et véhicules utilitaires légers de Renault S.A.. Nous avons exclu de notre champ d'observation les filiales de Renault, e.g. R.V.I. (camion et autocar), en raison du nombre de matériaux que nous avons à traiter sur Renault S.A. et, parfois, de la quasi-impossibilité d'accéder à des documents ou de rencontrer des personnels qui étaient difficilement localisables ou dont la localisation était plurielle et imposait donc des moyens matériels et temporels appréciables.



Notre étude de cas comprend plusieurs sous-cas.

Les sous-cas qui composent cette recherche ont été sélectionnés non seulement parce qu'ils impliquaient juridiquement Renault S.A. (contrats conclus par la maison mère), mais aussi parce qu'il correspondait à notre définition de l'alliance<sup>19</sup>. Cette définition a été rendue nécessaire afin de focaliser notre attention, dans l'étude de la littérature, sur un mode de coopération particulier et aussi pour trier parmi l'ensemble des accords et/ou des "coopérations" conclus par Renault.

Nous n'avons donc retenu que les coopérations avec des firmes appartenant au même secteur d'activité, ce qui a permis d'éliminer les coopérations avec des partenaires amont (sur des produits semi-finis : e.g., des composants électroniques), avec des organisations non marchandes (agences gouvernementales, universités, ...) ou avec des firmes ou institutions locales (e.g., avec Oyak, mutuelle des forces armées turques) suivant des stratégies de pénétration de marchés étrangers. Nous avons aussi écarté de notre recherche les "accords"<sup>20</sup> au sein desquels, malgré une certaine rhétorique..., la notion d'indépendance entre les firmes partenaires était manquante (e.g., avec Volvo à une certaine période, et plus récemment avec Nissan).

Aucune des alliances auxquelles nous avons pu avoir accès, soit directement (avec des données actives parce qu'encore en fonctionnement), soit indirectement (par archives, par témoignages) n'a été exclue de notre analyse. Nous avons ainsi étudié 14 alliances conclues avec 9 firmes : 3 alliances avec Matra, 2 avec Peugeot, 1 avec Peugeot et Volvo, 2 avec Volvo, 1 avec General Motors Europe, 1 avec Daf, 1 avec Iveco, 1 avec Volkswagen, 1 avec Toyota et 1 avec Chrysler.

La notion d'échantillon théorique (Glaser et Strauss, 1967), entendue comme la nécessité de ne retenir que les cas qui présentent les uns par rapport aux autres une

---

<sup>19</sup> Nous avons défini l'alliance comme un accord de coopération entre entreprises indépendantes appartenant au même secteur d'activité qui mettent en commun des ressources en vue de réaliser ensemble un objectif conjoint et d'en partager les résultats, s'inscrivant dans une durée plutôt longue et reposant éventuellement sur une certaine formalisation.

<sup>20</sup> Sans compter les coopérations pour lesquelles aucune donnée ne nous fut accessible.

certaine cohérence, a donc été respectée en l'espèce quant aux sous-cas sur lesquels nous avons travaillé. Par contre, nous n'avons pas suivi les recommandations d'Eisenhardt (1989b) au sujet de la taille de l'échantillon (entre quatre et dix), pour deux raisons : d'une part, il s'agit de sous-cas et non de cas, qui plus est, inclus dans un seul cas, et nous ne voulions négliger aucun viatique et, d'autre part, les données recueillies sont quantitativement d'inégale importance, ce qui nous garantissait contre une certaine "asphyxie" ...

L'explicitation de la dimension stratégique de notre recherche nous conduit maintenant à en présenter sa dimension technique, i.e. ce qui a contribué, d'un point de vue opérationnel, à faire "respirer" notre projet.

### **Section 3 : La dimension technique.**

Cette dimension technique renvoie aux techniques de collecte et d'analyse employées dans notre projet de recherche.

#### **Paragraphe 1 : Les techniques de collecte.**

Après avoir exposé les différentes sources utilisables, nous présenterons les types de données recueillies.

##### **I- La pluralité des sources.**

Plusieurs sources de données peuvent être exploitées dans une étude de cas (Yin, 1989 ; Snow et Thomas, 1994).

- La documentation. Elle peut être très diverse (e.g., lettres, agendas, documents administratifs, coupures de presse, ...), mais n'est pas exempte de biais, ce qui implique une utilisation prudente. Néanmoins, la recherche de documents pertinents est intéressante dans la mesure où ces données vont être conjuguées avec d'autres.
- Les archives. Il s'agit de documents qui ne sont plus actifs. Ils sont ici aussi très divers (e.g., archives de l'entreprise, d'un service ou personnelles, ...). Ces éléments peuvent être utilisés en complément avec d'autres, mais en les replaçant, autant que faire se peut, dans le contexte qui les a produits.
- Les entretiens. Il s'agit de l'une des plus importantes sources d'information. L'entretien peut revêtir différentes formes (Grawitz, 1996). Il peut être guidé, non par des questions formulées à l'avance, mais par des thèmes qui ont été précisés par l'enquêteur, ce qui laisse à ce dernier une grande souplesse. Il peut être centré et, dans

cette occurrence, le chercheur a établi un guide de questions qui va lui permettre de recueillir les informations que sa recherche exige. Enfin, l'entretien peut être beaucoup plus structuré : il comporte alors « des questions précises, libellés d'avance, suivant un ordre prévu » (Grawitz, *ibidem*, p589) et relève plutôt de l'enquête (Yin, *ibidem* ; Snow et Thomas, *ibidem*). Une étude de cas portant très souvent sur des phénomènes humains, il est donc important de recueillir des données par l'interview de certains acteurs ou participants (Yin, *ibidem*), même si cela induit des données basées sur des opinions, des souvenirs, ... (Snow et Thomas, *ibidem*).

- L'observation directe ou participante. L'observation de comportements significatifs, de dimensions contextuelles *in situ* est une source de données intéressante et très souvent complémentaire. Elle nécessite bien sûr la présence du chercheur sur le terrain et dans des lieux où on lui permet d'accéder... L'observation participante est un mode plus impliquée de la présence du chercheur sur le terrain, puisqu'il n'est plus un simple observateur "externe", mais devient un acteur "interne" du cas qu'il étudie, ce qui n'est pas sans générer des biais susceptibles de fausser et le recueil et l'analyse des données. Dans les deux cas de figure, le chercheur ne peut pas en principe déterminer précisément en quoi et dans quelle mesure sa présence a affecté les données recueillies (Snow et Thomas, *ibidem*).

Chaque source de données présente des avantages et des inconvénients. En vertu de quoi il est conseillé de les multiplier afin de développer une étude multi-méthodique (Snow et Thomas, *ibidem*), dans une logique de triangulation (Denzin, 1978 ; Jick, 1979<sup>21</sup>), ce qui permet de compenser les inconvénients d'un mode de collecte par les avantages d'un autre.

La combinaison de différentes sources (observation, entretiens, documentation, ...) est l'une des forces de l'étude de cas selon Yin (1989), dont ne peut bénéficier une

---

<sup>21</sup> Jick propose de marier méthodes quantitatives et qualitatives.

recherche expérimentale ou historique. Elle offre la perspective de multiplier des mesures indépendantes d'un même phénomène, même si de telles mesures ne convergent jamais totalement (Huberman et Miles, 1994). Ainsi, la triangulation est sans doute nécessaire pour permettre une analyse plus pertinente des données collectées, mais elle ne suffit pas forcément à compenser les biais ou les lacunes de telle ou telle source par les apports de telle ou telle autre ; elle pourrait même simplement additionner les insuffisances de chacune de ces sources ... Toujours est-il qu'elle doit inviter le chercheur à la prudence dans sa démarche d'investigation et à l'humilité dans ses analyses.

## **II- Les données collectées.**

Certaines des données que nous avons collectées sont "externes", mais la grande majorité d'entre elles est d'origine interne.

### **1) Les données externes.**

Il s'agit surtout d'informations provenant de la presse économique, permettant de suivre l'actualité d'une firme en essor sur des marchés plutôt turbulents dans un secteur d'activité, la construction automobile, marqué par de nombreuses opérations de partenariats, d'alliances, de fusions, ... Ces informations offrent à la fois une vue d'ensemble de ce secteur et contribuent à identifier les indices d'une alliance en cours de négociation ou de renégociation ou d'une opération présentée comme telle.

Notre mode de collecte de données internes, certaines difficultés d'accès au terrain (la confidentialité notamment), la nature du terrain lui-même (un grand constructeur européen – et mondial ...) ne facilitaient pas une vision actualisée et globale et de

l'entreprise et de ses alliances. Ces informations externes ont donc contribué à combler quelque peu ce vide<sup>22</sup>.

2) Les données internes.

Ces données sont celles produites bien sûr par la firme étudiée. Elles sont soit écrites, soit orales. Elles constituent évidemment des matériaux empiriques de premier intérêt.

a) Les données écrites.

Elles sont de deux types.

- Les documents que nous appellerons périphériques parce qu'ils se rapportent soit indirectement, soit superficiellement à l'objet de notre recherche, mais qui permettent de mieux connaître l'entreprise. Il s'agit du journal d'entreprise, des revues de presse, notamment sur les coopérations anciennes, d'un rapport de stage sur la structure du service juridique de la firme en question, des dépliants et plaquettes présentant certains produits issus de coopérations... Quelques unes de ces données ont été collectées au service des archives, dans lequel nous nous sommes rendus au début de notre recherche, afin d'identifier toutes les coopérations interentreprises conclues par le passé. D'autres nous ont été fournies par des cadres de l'entreprise ou étaient simplement en consultation libre (e.g., le journal d'entreprise).

- Des documents centraux ensuite, car portant directement sur des alliances. Il s'agit pour la grande majorité d'entre eux de documents contractuels de différentes natures. Leur lecture nous a permis de comprendre l'objet et les modalités des alliances étudiées.

---

<sup>22</sup> Comme par exemple la nouvelle, par voie de presse, de la nomination, dans une filiale du groupe, de l'un de nos contacts majeurs dans la firme à un poste géographiquement éloigné et sans rapport avec l'objet de notre recherche.

Leur analyse a grandement contribué à répondre à notre question de recherche. Nous reviendrons sur ceux-ci dans notre chapitre suivant. Nous avons pu avoir accès à d'autres documents, tels que les procès-verbaux d'assemblées générales de joint-ventures, des courriers internes entre services ou à destination du ou des partenaires, de notes explicatives émanant de la direction juridique, présentant de façon synthétique un accord ou apportant un éclairage juridico-opérationnel sur l'une des dimensions d'une coopération.

Notre principal "lieu" d'information a été la bibliothèque<sup>23</sup> des contrats qui regroupe l'ensemble des documents contractuels et ceux s'y rapportant (e.g., lettres de confort de la Commission de Bruxelles, notes du service "Contrats Internationaux", échanges épistolaires entre cadres dirigeants de chaque partenaire d'un projet, ...) sur la période 1980 – 1990 – 2000. Elle est située au sein du service "Contrats Internationaux".

Ainsi, pour les alliances récentes, nous avons compulsé la totalité des documents les concernant. Par contre, pour ce qui est des accords plus anciens, il a été très souvent difficile de localiser les documents afférents.

La consultation de ces textes qui, pour la plupart, comportent des obligations de confidentialité a nécessité que nous nous engageons par écrit, auprès du Directeur de la Coopération et du Directeur Juridique, à recueillir l'accord des personnes habilitées pour l'utilisation d'informations dites sensibles. Mis à part ce formalisme initial, nous avons bénéficié d'une très grande liberté d'investigation et de consultation.

Ces documents "centraux" que nous avons donc analysés sont aussi bien des textes actifs dans la mesure où ils se rapportent à une coopération en cours, que des textes d'archive puisque relatif à un accord terminé, ces derniers documents servant parfois de base à l'élaboration d'accords nouveaux, comme source d'informations sur le passé d'une relation en train d'évoluer, ou comme source d'inspirations pour l'écriture de nouveaux textes (vu leur technicité...).

---

<sup>23</sup> Qui n'est pas un espace dédié, mais un ensemble de classeurs répartis dans plusieurs armoires...

Une seconde source de données a été utilisée.

b) Les entretiens.

Contrairement à certaines études sur les phénomènes de coopération (e.g., Rispal, 1993 ; Lam, 1997), les entretiens ne constituent pas, ici, la principale source de données (d'un point de vue quantitatif).

Dans la phase introductive de notre travail, nous avons effectué deux entretiens, l'un avec le Directeur de la Coopération et l'autre avec le Directeur Juridique, le Responsable du service "Contrats Internationaux" et le Responsable du service "Propriété Industrielle". Ces entrevues nous ont permis d'identifier les possibilités d'études dont nous pouvions bénéficier, d'évaluer l'adéquation du terrain avec notre thème de recherche et de mesurer succinctement sa richesse. Notre travail de collecte s'est ensuite focalisé sur les documents textuels (essentiellement contractuels), mais comme notre démarche d'analyse était conduite en interaction avec ce type de collecte, nous avons rapidement éprouvé le besoin de compléter le recueil de telles données par des entretiens<sup>24</sup>.

Ces entretiens avaient un triple dessein :

- récolter des données touchant directement notre problématique,
- avoir des éclaircissements sur certains documents contractuels que nous avons des difficultés à comprendre (dans les deux sens du terme...),
- identifier des acteurs clés des alliances étudiées en demandant à notre interlocuteur de nous les citer.

En effet, la lecture et l'analyse des documents contractuels, malgré notre formation juridique (en droit privé et en droit international), posaient parfois quelques problèmes

---

<sup>24</sup> En veillant à circonscrire, autant que faire se peut, les écueils qu'induit ce mode de collecte : la volonté de l'interviewé de donner des informations imprécises ou fausses, ses propres limites perceptives et cognitives, le défaut de données pertinentes à sa disposition et un questionnement inapproprié de la part du chercheur (Huber et Power, 1985).



de “déchiffrage“ d’une part et, d’autre part, se heurtaient à leur incertaine localisation, si ce n’est à leur incomplétude.

L’identification des principaux acteurs, par ailleurs, était délicate. Deux types d’acteurs, exclusivement salariés de Renault S.A., ont été interrogés : des juristes et des non-juristes.

La plupart des juristes questionnés étaient situés au service “Contrats Internationaux“ et il a été relativement facile de les rencontrer. Mais ceux qui avaient travaillé sur des alliances anciennes avaient soit quitté l’entreprise, soit changé de service, voire de fonction. Ces changements de situation concernaient aussi les non-juristes, avec pour ces derniers, quels qu’ils soient, une difficulté supplémentaire : la recherche pour chacun d’entre eux du service auquel il était (encore) affecté dans l’entreprise, et parfois donc la localisation de son bureau, puisque l’entreprise étudiée est multi-site.

Enfin, pour ce qui est de notre premier objectif, à savoir recueillir des données en relation directe avec notre problématique (et portant entre autres sur les rapports des acteurs au contrat), il a été procédé de la sorte.

Tous nos entretiens ont été enregistrés, accompagnés d’une prise de notes accessoires. L’enregistrement permet de ne rien perdre de ce qui est dit par la personne interrogée, tout en facilitant son écoute, et d’exprimer l’intérêt porté à ses propos. Cette attention participait aussi à l’instauration d’une certaine confiance qui, en s’établissant, “encourageait“ l’interviewé à parler “plus librement“, i.e. en ne reproduisant pas nécessairement un discours à destination d’une personne étrangère à l’entreprise. Il convient bien sûr de préciser que la première question posée par notre interlocuteur était celle de la confidentialité de l’entretien. Mais l’assurance que l’anonymat de ses propos serait gardé d’une part et, d’autre part, que la Direction Juridique avait donné son feu vert à cette recherche suffisait à désamorcer cette réticence liminaire. Nous avons même recueilli des compléments d’information “*off the record*“.

Ces entretiens étaient bien sûr centrés, puisque les personnes interrogées étaient ou avaient été impliquées dans une des alliances que nous analysions, et semi-directifs dans la mesure où ils étaient structurés par un guide élaboré à partir de la revue de littérature

que nous étions en train de constituer. Nous avons assez tôt remarqué dans cette littérature les différents pôles de problématiques qui ont été explicités dans la première partie de cette thèse : la constitution de l'alliance, son pilotage et "sa" performance. A l'intérieur de chacun de ces trois pôles, nous avons essayé de repérer les dimensions juridiques afférentes, selon le triple questionnement qui nous paraissait en émerger : l'existence et l'importance des enjeux juridiques dans la gestion d'une alliance, les techniques juridiques qu'elle comporte et la place des juristes en la matière. Le guide d'entretien comportait donc trois parties et chacune d'elles plusieurs questions (tableau 2.2).

## JURISTES

### Rôles

- Négociation, conclusion, fonctionnement
- Gestion des différends, terminaison
- Performance : associés à la réussite ou à l'échec ?
- Comment interviennent-ils ?

### Relations - Pendant les phases de négociation et de fonctionnement de l'accord

- Avec les non juristes
- . Perception du juridique par les non juristes
- . Perception des juristes par les non juristes et relations
- . Existe-t-il des juristes dédiés ?
- Avec les juristes et les non juristes "d'en face"

### Compétences

- Qu'est-ce que la compétence d'un juriste en la matière (savoirs, savoir-faire) ?
- Existe-t-il un partage d'expériences entre juristes, d'un accord à l'autre, ... ?

### Évolutions

- Du rôle des juristes
- De la perception du juridique ou des juristes
- Des compétences
- Pourquoi, comment ?

## TECHNIQUES JURIDIQUES

### Outils

- Outils juridiques utilisés : efficacités, spécificités ?
- Choix de la structuration : qui, quand, pourquoi, comment ?
- Mécanismes de résolution des différends
- Mécanismes de protection
- Mécanismes de coordination

### Contrat

- Evolutions : qui, quand, pourquoi, comment ?
- A quoi sert-il ? A qui sert-il ? Dans quelles occasions ? Comment ?
- Rapport formel/informel : y a-t-il un différentiel entre ce qui est formalisé et la "réalité" ? Pourquoi, comment ?

### Problèmes

Difficultés juridiques rencontrées (négociation, conclusion, exécution)

### Évolutions

- Outils
- Traitement juridique
- Pourquoi, comment ?

## ENJEUX JURIDIQUES

### Apports

- Y a-t-il des enjeux juridiques dans la gestion d'une alliance ? Lesquels, quand, pourquoi ?
- Évolution de ces enjeux ? Pourquoi, comment ?

### Spécificités

Existe-t-il des différences d'enjeux d'une alliance à l'autre ? Pourquoi ? Lesquelles ? Avec quels effets ?

### Fonction juridique

- Organisation et traitement des alliances
- Évolution ?

### Gestion

- Existe-t-il une gestion juridique de l'alliance ?
- En quoi consiste-t-elle ?

Ce guide a été testé très tôt auprès de l'un de nos interlocuteurs privilégiés (le Directeur de la Coopération, avant son départ...), après avoir été soumis à un chercheur du laboratoire de recherche auquel nous appartenons, ainsi qu'à notre directeur de thèse. Les questions contenues dans ce guide n'ont jamais été posées telles quelles, ni dans l'ordre présenté dans le tableau. Leur densité est aussi à relativiser. Certaines n'avaient pas de sens pour la personne interrogée (e.g., celles relatives aux différences de traitement d'une alliance à l'autre, lorsque l'interlocuteur n'avait qu'une expérience unique ou celles concernant des aspects précis de techniques juridiques quand notre interlocuteur n'avait pas de formation *ad hoc*). D'autres n'avaient pas à être posées, parce que notre interlocuteur y avait répondu de lui-même. Enfin, quelques unes se sont ajoutées (d'elles-mêmes) en fonction du "dialogue". La tâche principale du guide a été d'offrir simplement une trame à l'entretien et la garantie que nous n'omettrions pas de poser certaines questions.

Chaque entretien commençait inévitablement par la phase introductive suivante : explication rapide de l'objet de la recherche entreprise et de l'importance des informations attendues pour son accomplissement, puis interrogations sur la fonction occupée par l'interviewé, sur son ancienneté dans l'entreprise et les postes occupés successivement, sur les alliances dans lesquelles il est ou a été impliqué (ce qui nécessitait souvent de donner une définition de cette notion) et sur le rôle tenu dans celles-ci.

Hormis les deux entretiens introductifs, nous avons procédé à seize entretiens étalés sur la période de novembre 1997 à juin 2000. Six juristes, dont tous ceux (peu nombreux en fait) du service "Contrats Internationaux" concernés par les alliances, et dix non-juristes ont été interrogés. Les entretiens ont eu une durée moyenne d'une heure (l'heure que la personne interviewée avait neutralisée dans son agenda pour nous recevoir), le plus bref ayant duré 35 mn (réticence d'un juriste à livrer des informations) et le plus long 3h30. Chaque entretien a été ensuite retranscrit par écrit dans un laps de temps de quelques jours.

c) L'observation directe ?

Avons-nous utilisé un troisième mode de collecte de données ? Cette question semble étrange, puisque la réponse devrait être évidente : affirmative ou négative. Mais nous nous la sommes posée, sans vraiment y avoir apporté de réponse franche. En effet, notre présence sur le terrain peut s'apparenter à de l'observation directe (et certainement pas participante). Cependant, les éléments saisis ne sont pas immédiatement relatifs à notre problématique. Qui plus est, ils sont partiels, survenus incidemment, puisque notre travail de collecte ne portait pas sur ce type d'investigation, et il n'y a donc pas eu de systématisation à cet égard. Néanmoins, nous en avons retiré quelque substance informationnelle qui sera présentée dans le chapitre suivant, exposant notre cas.

Notre collecte des données se serait idéalement achevée lorsque nous aurions estimé que l'itération entre les données recueillies et la construction de notre modèle ne produisait plus que des améliorations incrémentales (Eisenhardt, 1989b). Mais de façon plus pragmatique, cette forme de saturation a plutôt fait place à une sorte d'assèchement du terrain dû :

- à l'épuisement des textes consultables,
- à l'inaccessibilité des documents manquants,
- à l'impossibilité d'avoir des rendez-vous auprès de certains acteurs (directeurs de site industriel, avocats, responsables de projet) pour des motifs de disponibilité ou de présence à l'étranger ou plus simplement de localisation après leur départ de l'entreprise, et
- au manque d'intérêt des entretiens avec des cadres de niveau hiérarchique "inférieur", car non concernés par les dimensions juridiques de l'alliance ou ne les percevant pas.

L'ensemble des données collectées est présenté par alliance étudiée dans le tableau (2.3) suivant :

	Documents contractuels	Documents périphériques	Archives	Documents externes	Entretiens avec un juriste	Entretiens avec un non-juriste
CHRYSLER	/	/	/			
DAF	/	/	/			/
GME	/	/		/	/	/
IVECO	/	/	/		/	/
MATRA 1	/	/	/		/	/
MATRA 2	/	/	/		/	/
MATRA 3	/	/		/	/	/
PRV	/	/	/			/
PSA V6	/	/		/	/	/
PSA BVA	/	/		/	/	
TOYOTA	/	/	/		/	
VOLVO 1	/	/	/			
VOLVO 2	/	/	/		/	
VW	/	/	/			

**Tableau 2.3 : Données collectées par alliance étudiée.**

## **Paragraphe 2 : Les techniques d'analyse.**

Pour Yin (1989), deux stratégies principales peuvent être utilisées pour analyser les données d'un cas. La première s'appuie sur des propositions théoriques qui « renvoient tour à tour à un ensemble de questions de recherche, de revues de littérature et de nouveaux aperçus » (p106). La seconde permet de suppléer à l'absence de telles propositions théoriques liminaires et développe une description du cas.

Bien entendu, notre stratégie d'analyse s'est appuyée sur un échafaudage théorique : nous avons structuré notre travail autour de questions de recherche puisées dans l'étude de littératures, ce qui nous a permis d'appréhender notre objet de recherche, de distinguer ses caractéristiques et de souligner son intérêt, tout en nous fournissant un cadre de projectivité puis d'intelligibilité.

Cet "échafaudage" n'a jamais constitué la charpente<sup>25</sup> de notre étude, puisque cette stratégie d'analyse s'est inscrite dans une démarche constructiviste dans laquelle le projet de recherche a été construit, comme cela a déjà été énoncé, dans une interaction constante entre la sphère empirique et la sphère théorique de notre travail, et qu'au cours de cette projection, l'analyse et la collecte des données ont été menées de façon interdépendante.

Comme nous avons recueilli deux types de données, des données textuelles et des données d'entretien, nous avons utilisé des techniques d'analyse différentes, dont les résultats ont été au fur et à mesure collationnés.

---

<sup>25</sup> Pour reprendre la remarque de Bachelard (1999, p162). Par ailleurs, notre démarche est essentiellement inductive et non déductive.

## I- Techniques d'analyse des données textuelles.

Pour les données textuelles, et notamment contractuelles, nous avons procédé à une analyse dite documentaire, dans le sens où notre objectif était de « représenter le contenu [de chaque] document sous une forme différente de sa forme originelle afin d'en faciliter la consultation ou le repérage dans un stade ultérieur » (Chaumier, 1989). En passant d'un document brut à un document re-présenté, nous avons cherché à en tirer le maximum d'informations pertinentes (Bardin, 1998).

Notre visée allait néanmoins au delà de la simple constitution d'une base de données contractuelles, puisqu'il s'agissait de tirer du sens de ces documents.

Pour ce faire, nous avons combiné simultanément deux approches.

- L'analyse a été menée en référence à deux principes juridiques énoncés par le code civil français dans son article 1156 (« on doit dans les conventions rechercher quelle a été la commune intention des parties contractantes, plutôt que de s'arrêter au sens littéral des termes ») et dans son article 1161 (« toutes les clauses des conventions s'interprètent les unes par les autres, en donnant à chacune le sens qui résulte de l'acte entier »), principes similaires en droit anglo-saxon (cf. Downes, 1991 ; Galligan, 1994) et qui peuvent être rapprochés du concept de cercle herméneutique pour deux raisons. D'abord l'herméneutique<sup>26</sup> est considérée par certains comme « la théorie des opérations de la compréhension dans leur rapport avec l'interprétation des textes » (Ricoeur, 1986, p83). En outre, la notion de cercle herméneutique<sup>27</sup>, dans une conception

---

<sup>26</sup> Bleicher (1980) présente une synthèse éclairante de l'herméneutique dans son ouvrage : « *Contemporary hermeneutics – Hermeneutics as method, philosophy and critique* ».

<sup>27</sup> La notion de cercle herméneutique est ici entendue dans son acception méthodologique. Il s'agit d'un dispositif méthodologique d'interprétation qui prend en considération le tout en relation avec ses parties et vice versa (Bleicher, 1980, p267), ce « *hermeneutical circle* » est à différencier du « *hermeneutic circle* » qui traduit une « condition ontologique de la connaissance ... [qui] fournit le lien entre finalité et universalité et entre théorie et praxis » (ibidem, p267).



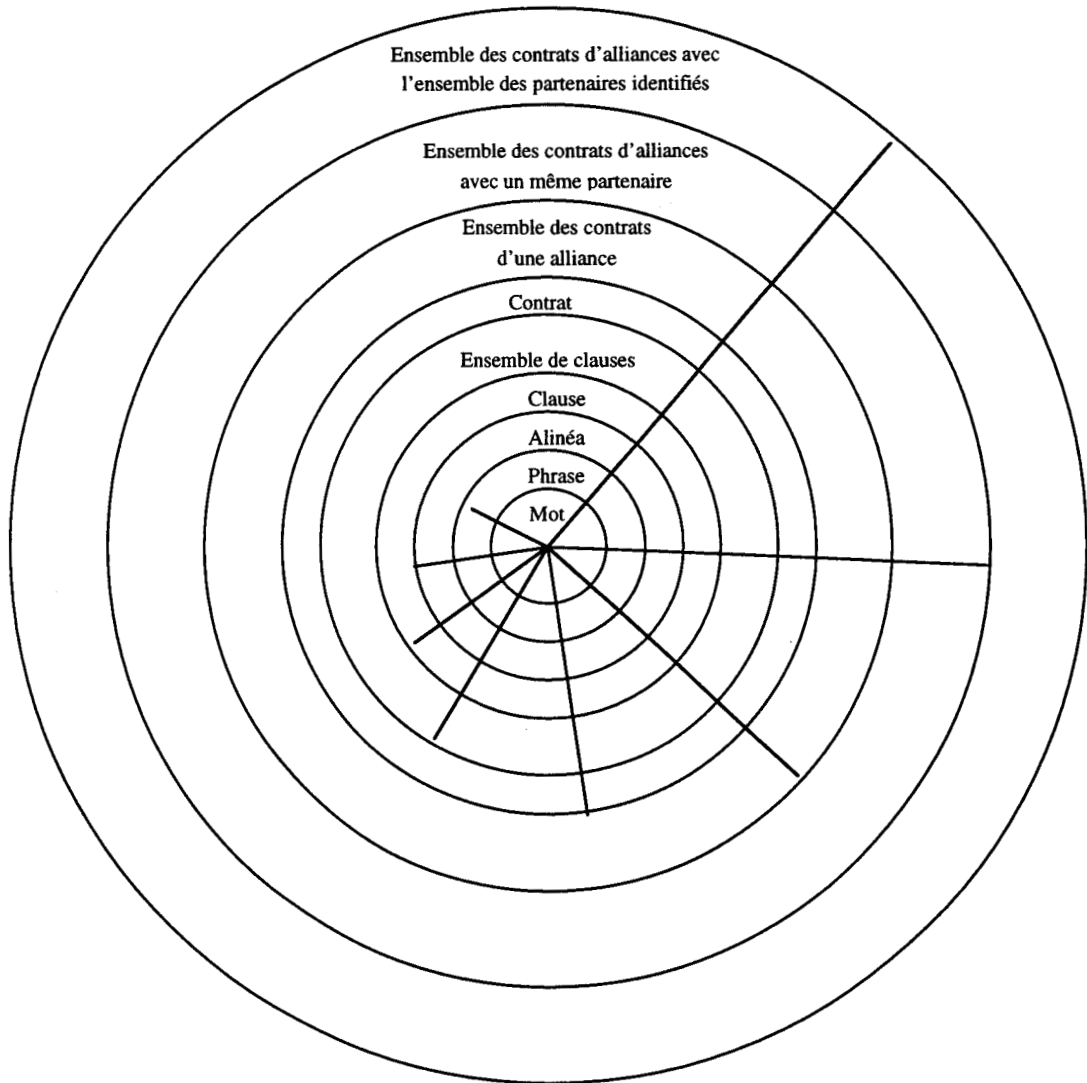
instrumentale de l'herméneutique en tant que mode de compréhension d'un texte (Myers, 1997), exprime l'idée d'une nécessaire dialectique entre la compréhension de ce texte comme un tout et l'interprétation de ses parties.

Deux précisions doivent être néanmoins ajoutées à ce sujet.

La première concerne les articles 1156 et 1161 du code civil. En effet, il faut rappeler que ces articles ont trait aux difficultés de compréhension de contrats plutôt confus. Dans notre étude, les documents contractuels n'étaient pas confus en raison de rédaction défectueuse, mais complexes : la confusion n'émanait pas d'eux, mais de nos capacités à les appréhender. La complexité de leur contenu nous a obligé à une démarche laborieuse dans leur compréhension et leur interprétation.

La seconde porte sur le concept de cercle herméneutique. La référence à la circularité herméneutique n'est pas introduite ici dans une optique philosophique de la connaissance humaine. Elle est effectuée en toute humilité, sans prétendre nous placer dans un débat dont nous ne maîtrisons pas les fondamentaux. Simplement, elle nous a paru être en correspondance avec la logique de notre travail.

En effet, avant de procéder à un codage des textes auxquels nous avons accès - notamment grâce à la grille de Brousseau (1993b) -, afin d'en extraire des données utiles pour notre problématique, nous avons dû opérer un "décodage" dans la mesure où nous nous sommes appliqués à comprendre le sens caché sous un sens apparent, i.e. la ou les fonctionnalités du contrat dans la gestion des alliances. Et dans cette tâche, l'apport complémentaire des entretiens a été substantiel. Cette logique herméneutique traduit bien les interactions que nous avons effectuées dans notre recherche de signification entre plusieurs niveaux d'analyse, chacun des niveaux supérieurs pouvant être regardé comme un tout par rapport à un niveau inférieur, partie constitutive de niveaux supérieurs : le mot, la phrase, l'alinéa ou le paragraphe d'une clause, la clause, un ensemble de clauses, le contrat, un ensemble de contrats portant sur une alliance, les documents de l'ensemble des alliances conclues avec un même partenaire, les documents de l'ensemble des alliances conclues avec des partenaires différents (figure 2.5).



**Figure 2.5 : Les différents niveaux de l'analyse documentaire.**

• Par ailleurs, nous avons utilisé une grille d'analyse des données contractuelles. Celle-ci a été inspirée par le modèle d'écriture (et de lecture) des contrats, imaginé par Brousseau (1993b). Ce modèle a dû être adapté aux contrats collectés en regard de leurs spécificités. Ce travail sera présenté en détail dans la Partie III (Chapitre 7) : plus qu'un "simple" outil d'analyse, il a contribué à la construction de notre propre modèle. Il convient ici, rapidement, de souligner le grand intérêt de la grille de Brousseau qui

repose sur une identification d'ensembles homogènes de clauses, bâtis en fonction d'enjeux de coordination (i.e. comment fonctionner ensemble ?). Elle fournit donc un appui très précieux à la fois en termes de classification et d'analyse. Le codage ainsi réalisé a permis d'isoler et d'ordonner des éléments fondamentaux.

## **II- Technique d'analyse des entretiens.**

Les entretiens, quant à eux, ont fait l'objet d'une opération de codification dont les catégories ont été élaborées à partir de la revue de littératures présentée dans les Chapitres 2 et 3 (de la première Partie, pour ce qui est des sciences de gestion) et 4 (de la deuxième Partie, pour ce qui est des sciences juridiques). La grille d'analyse ainsi construite (tableau 2.4) est structurée autour de deux sortes de variables.

- Celles liées aux problématiques identifiées :
  - constitution
    - engagement
    - configuration
  - pilotage
    - logique de contrôle
    - logique de coordination
  - performance
    - approche processuelle
    - approche factorielle
  - autres variables identifiées en cours d'analyse.

- Et celles traduisant les divergences du rapport contrat / alliance :
  - intérêt du contrat
    - négligeable
    - explicitatif
  - contrat et confiance
    - modes alternatifs
    - modes interactifs
  - enjeu juridique
    - indépendance
    - interdépendance
  - autres variables identifiées en cours d'analyse.

En ce qui concerne ces dernières variables, nous avons, dans cette grille, élargi leur opérationnalité potentielle : en effet, dans la littérature, la question de l'intérêt du contrat n'a été observée qu'au sujet de la formation de l'alliance, tandis que le dilemme contrat / confiance est circonscrit à son fonctionnement et que l'enjeu juridique sur lequel insistent les juristes porte surtout sur la formalisation de l'accord. Et ce, bien sûr, dans un souci d'enrichissement de l'analyse.

PROBLEMATIQUES DIVERGENCES		CONSTITUTION		PILOTAGE		PERFORMANCE		AUTRES
		Engagement	Configura- tion	Logique de contrôle	Logique de coordination	Approche factorielle	Approche processuelle	
INTÉRÊT DU CONTRAT	Négligeable							
	Explicitatif							
CONTRAT ET CONFIANCE	Modes alternatifs							
	Modes interactifs							
ENJEU JURIDIQUE	Indépen- dance							
	Interdépen- dance							
AUTRES								

**Tableau 2.4 : Grille d'analyse des données d'entretien.**

Chaque entretien a été analysé à l'aune de cette grille, "sa" grille rapprochée de celle(s) des contrats et autres documents s'y rapportant, ainsi que des autres grilles d'entretien ou de documents. De ce fait, les deux types de données, textuelles et d'entretien, ont été au fur et à mesure complétées, comparées, confrontées.

L'architecture de notre travail (ou design), i.e. la trame qui permet d'articuler problématique, littérature, données et résultat, s'inscrit donc dans une épistémologie constructiviste qui, partant d'une réflexion sur les conditions de formation de nos énoncés, nous a fourni des guides pour nos actions de recherche (Wacheux, 1996), actions menées simultanément mais avec des intensités différentes selon les périodes (Selltiz et alii, 1977).

Ce design a été élaboré selon trois impératifs (Royer et Zarlowski, 1999) :

- L'adéquation des dimensions stratégique et technique à notre problématique.

D'une part, le choix de la démarche inductive qualitative s'imposait à une recherche exploratoire comme la nôtre. Il nous fallait partir de l'étude d'un terrain – et à cet égard, l'unicité du cas ne présente pas un écueil en soi – pour en induire une proposition. D'autre part, les données recueillies, qu'elles fussent textuelles (avec l'analyse, entre autres, de centaines de pages de contrats) ou d'entretiens, nous ont fourni les matériaux nécessaires à ce travail.

- La cohérence entre ces dimensions et à l'intérieur de chacune d'elles.

Les techniques de collecte et d'analyse ont été déployées en conformité avec cette démarche inductive qualitative, les techniques d'analyse étant développées en fonction de la nature des données collectées et de leur variété.

- La faisabilité par rapport au terrain.

Nous devons souligner ici que cette faisabilité par rapport au terrain nous a posé quelques inquiétudes. Elles n'ont été dissipées que par l'opportunité qui nous a été donnée d'effectuer la partie empirique de notre recherche dans une entreprise, dont la qualité d'accueil, à l'instar de la disponibilité de nos interlocuteurs, et la richesse des ressources qu'on nous proposait d'y puiser ont rendu réalisable notre projet.

Ce terrain de recherche est présenté dans le chapitre suivant.

## **CHAPITRE 6**

### **LA PRÉSENTATION DU CAS.**

L'objet de ce chapitre est de présenter le cas, en proposant une synopsis des phénomènes de coopération au sein de la firme (section 1), puis en exposant une à une les alliances étudiées selon qu'elles portent sur les véhicules de tourisme (section 2) ou sur les véhicules utilitaires légers (section 3).



## **Section 1 : Synopsis de la coopération chez Renault.**

Il ne s'agit pas ici de présenter exhaustivement les coopérations de Renault, mais d'en proposer une synopsis, ce qui permettra de constater la richesse assez considérable et la diversité de ces comportements stratégiques d'une part, et, d'autre part, de donner un aperçu de leur gestion par l'entreprise.

### **Paragraphe 1 : Renault et la coopération : une réalité multiple.**

A la recherche d'une taille critique, dans des secteurs très concentrés, nécessitant des investissements très lourds (e.g., investissement en recherche - développement de l'ordre de dix milliards de francs en 1998), « aucun constructeur n'a les moyens d'être présent seul sur tous les segments de marché et sur tous les théâtres d'opération (Europe, Etats-Unis, Japon, reste du Monde) » (Henault, 1996, p38). Ainsi, selon le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), en 1994, plus de deux cents accords liaient les principales firmes automobiles entre elles, soit au travers de participations financières, soit par des sociétés conjointes de production<sup>1</sup>, soit par l'intermédiaire de production sous licence, soit dans des accords de commercialisation. Une étude de Nohria et Garcia-Pont (1991), portant sur les relations entre constructeurs de 1981 à 1987, avait déjà mis en évidence l'existence de blocs stratégiques<sup>2</sup> au sein desquels les firmes avaient des liaisons stratégiques.

---

<sup>1</sup> Henault (1996) distingue les joint-ventures produisant des véhicules conçus par un seul des partenaires, mais distribués par les deux, les joint-ventures produisant des véhicules originaires des deux partenaires et commercialisés séparément par leur réseau respectif, les joint-ventures produisant des véhicules conçus par un seul des constructeurs et vendus en quasi-totalité par l'autre et des joint-ventures créés pour le développement et la production conjointe d'un nouveau modèle.

<sup>2</sup> Cette étude plaçait Renault dans le « bloc » Fiat, Volvo, PSA, positionnement qui nécessite aujourd'hui une actualisation.

Ces rapprochements ont pris ces trois dernières années une tournure plus capitalistique<sup>3</sup> avec :

- la fusion en mai 1998 de l'américain Chrysler et de l'allemand Daimler-Benz, suivie d'une prise de participation à hauteur de 33,4% dans le capital de Mitsubishi (4<sup>ème</sup> groupe automobile japonais) en mars 2000 et de l'accord avec le constructeur coréen Hyundai en juin de la même année pour tenter de prendre le contrôle de Daewo Motor,
- le rachat en février 1999 de la branche automobile du suédois Volvo par Ford,
- l'acquisition de 36,8% du capital de Nissan par Renault (mars 1999), puis la reprise de Samsung Motor (avril 2000), l'apport de R.V.I. (sans Irisbus, filiale commune constituée avec Iveco sur les cars et bus<sup>4</sup>, ni Nissan Diesel, la filiale poids lourds du Japonais) à Volvo (avril 2000) qui permettra à terme à Renault d'avoir 20% du capital du constructeur suédois et d'être son principal actionnaire,
- la prise de participation de General Motors dans le japonais Fuji Heavy, fabriquant les voitures de marque Subaru (décembre 1999) et
- les participations croisées entre Fiat et General Motors (mars 2000) ...

Neuvième constructeur mondial<sup>5</sup> (tout véhicule confondu) ou quatrième si l'on additionne<sup>6</sup> ses chiffres avec ceux de son partenaire japonais, Nissan, Renault affiche une expérience ancienne (e.g., en 1952<sup>7</sup>, un partenariat de "commercialisation" est

---

<sup>3</sup> Sauf pour le Français PSA qui continue à développer des partenariats ponctuels : avec Ford au sujet de petits moteurs diesel (septembre 1998) ou avec DaimlerChrysler en ce qui concerne la Smart quatre places (fin 1999), projet abandonné depuis.

<sup>4</sup> Au cours du premier semestre 2001, Fiat est parvenu à un accord avec Renault pour racheter la participation de 50% de celui-ci dans cette société commune.

<sup>5</sup> En production de véhicules, d'après Les Échos, 14 octobre 1999, p51, sources OICA et CCFA.

<sup>6</sup> Ce que fait Renault dans sa communication (observation directe...).

<sup>7</sup> Le 24 juillet 1952 est signé un contrat de licence de montage avec le Japonais Hino, suivi d'un contrat de licence de fabrication en date du 26 février 1953.

conclu avec la firme japonaise Hino, en 1958 avec Alfa Roméo pour l'Italie et en 1961 avec A.M.C. pour les États-Unis ; l'accord avec Peugeot remonte à 1966) et multiple de la coopération, qu'il s'agisse de tentative de fusion (avec Volvo en 1993), de prise de contrôle (Nissan en mars 1999<sup>8</sup>) ou d'accords variés aussi bien dans les trois secteurs aval où l'entreprise est présente, l'automobile et le véhicule utilitaire léger, les véhicules industriels, les tracteurs, que dans des activités plus amont ou plus "secondaires", ou encore dans ses modes de présence à l'étranger.

En plus des alliances entre firmes appartenant au même secteur d'activité que nous présenterons dans la section suivante, Renault a créé avec Peugeot, voici trente ans, un laboratoire d'accidentologie et de biomécanique (le LAB). Il collabore avec cette firme et d'autres (e.g., Volkswagen, Fiat, Daimler-Benz, BMW, ...) dans le programme européen destiné au développement des usages de la télématique dans les transports (i.e. PROMETHEUS : *Programm for European Traffic with Highest Efficiency and Unprecedented Safety*).

Dans le domaine du recyclage des voitures, des accords aval avec Peugeot et la Compagnie Française des Ferrailles (CFF), avec BMW (octobre 1992) et Fiat (avril 1994), portant sur la collecte dans le réseau où chacun, selon le pays, a une position dominante, et un accord amont avec Mercedes (janvier 1995), au niveau des services de recherche, ont été passés.

En ce qui concerne les véhicules industriels (poids lourds et bus), R.V.I., filiale de Renault, a conclu des coopérations ponctuelles avec Iveco (groupe Fiat) dans les bus, ZF dans les boîtes de vitesses, Daf dans les composants de cabine, Man dans les

---

<sup>8</sup> Au delà du terme utilisé par les uns et les autres, i.e. « alliance », Renault semble bien avoir pris le contrôle du constructeur japonais. A titre d'exemple de cette assertion, le GAC, *Global Alliance Committee* ou comité stratégique de « l'alliance » est coprésidé par les "PDG" de Renault et Nissan et composé à parité de membres des directions générales des deux firmes : cinq pour Nissan dont deux ex-managers de Renault et cinq pour Renault dont aucun ex-manager de Nissan (source : « Avec Renault », juillet 1999, mensuel publié par la Direction de la Communication de Renault). Par ailleurs, l'ancien "n°2" de Renault est devenu Président de Nissan en mars 2000.

moteurs et les ponts de camions (1995). Plus récemment (mi 1998), une société commune a été constituée avec Iveco pour la fusion des activités de production des cars et des bus.

Renault Agriculture, quant à elle, au cours de l'année 1994, a signé des collaborations avec John Deere (achats croisés de moteurs John Deere par Renault et de tracteurs Renault par son partenaire) d'une part et, d'autre part, avec Massey Ferguson (transmissions) au travers d'une filiale commune, le Groupement International de Mécanique Agricole (Gima). En juillet 1997, une prise de participation de 16,66% dans le capital de la société italienne Agritalia, spécialisée dans la production de tracteurs pour vignes, fruitiers et vergers, a été réalisée.

Par ailleurs, déployant des activités en amont de ces secteurs, Renault a aussi développé des coopérations avec certains de ces fournisseurs dans des logiques de désengagement ou d'accès à des technologies à maîtriser.

Ainsi, lorsque Renault a voulu conquérir son indépendance technologique pour la fabrication de boîtiers électroniques (allumage, pilotage de boîtes automatiques, injection, ...), il s'est associé à Bendix (société américaine) en créant Renix en 1978, puis céda sa participation en 1985 à son partenaire fournisseur.

Un accord avec Ubbink, société hollandaise, spécialisée dans les plastiques pré-imprégnés a permis à Renault de faire bénéficier ses fournisseurs du savoir-faire de la firme hollandaise, en apportant en contrepartie à celle-ci son expérience en matière de conception, d'essai et de cahier des charges pour les pièces auto (1983).

Dans cette même logique, le pôle productique regroupant toutes les activités d'automatisation des moyens de production, Renault Automation, constitua une filiale commune avec ABB pour des systèmes flexibles d'assemblage de carrosseries et développa une coopération avec Merlin-Gerin dans le domaine des automates programmables au travers de la société en nom collectif April créée en 1984, détenues à 55% par Renault Automation et à 45% par Merlin-Gerin, puis cédée totalement à ce dernier en 1987.

D'autres accords de ce type ont été conclus : en 1984, avec UTA (United Technologies Automotives) création d'une unité de production de connecteurs électriques ; courant 1985, association avec la firme japonaise, Stanley, pour une unité de composants d'affichage électronique à cristaux liquides.

Dans un autre domaine, NTN, fabricant japonais de roulements à bille a repris l'atelier de fabrication de joints de transmission de Renault au Mans, au travers d'une société NTN Europe détenue à 80% par lui-même et à hauteur de 20% par Renault. Un second joint-venture, la Société Nouvelle de Transmission, a été constitué pour la production de transmissions pour le compte exclusif de Renault.

En 1996, un partenariat est passé avec Sylea pour la cession progressive de la division "Câblage".

Fin 1998, les fonderies sont fusionnées avec celles de Fiat, au travers de la société Teksid. Projet envisagé en 1994 et non concrétisé, Fiat souhaitant à l'époque élargir le champ des négociations à une alliance capitalistique, ce que l'entreprise française ne désirait pas, notamment parce qu'en négociation avec Mercedes pour un éventuel rapprochement, négociation qui échoua.

En juin 1999, une société commune est constituée avec l'équipementier français Allevard Ressorts Automobiles, dans le domaine des ressorts de suspension hélicoïdaux.

Dans un autre registre, Renault s'est aussi associée à Elf et Total pour promouvoir l'autobus au GPL au sein d'un groupement d'intérêt économique, GPL Bus (1998).

Des accords de commercialisation internationale (avec production *in situ*) ont été noués dès 1952 au Japon, en 1969 en Turquie avec Oyak (mutuelle des forces armées turques), avec le gouvernement colombien (1972), à Taïwan avec San Fu (depuis 1983), avec la mairie de Moscou. Une société commune, Sanjiang Renault Automotiv Company, est montée en Chine avec China Sanjiang Space Group (1993) qui en détient 55% et Renault 45%.

Cette présentation succincte de la diversité des coopérations peut être complétée par un aperçu de leur gestion.

## **Paragraphe 2 : La gestion de la coopération chez Renault : un aperçu.**

La gestion des coopérations chez Renault paraît très décentralisée. Chaque filiale, chaque département conduit ses partenariats avec une autonomie certaine.

Au sein de la société mère, Renault SA, en dehors de la Direction Générale (i.e. un comité de direction comprenant vingt-deux membres en juin 1999), le seul élément de centralisation en matière de coopération, outre la Direction Juridique pour ce qui concerne les aspects juridiques des accords, a été, de façon très partielle, la Direction de la Coopération qui avait en charge le partenariat avec Matra et la conclusion d'une alliance dans le domaine des véhicules utilitaires légers, ce qui fut réalisé en 1996. Cette direction ne gère plus actuellement que la coopération avec Matra et les projets de véhicules spéciaux, son intitulé ayant été modifié, fin 1998, en Direction de la Coopération et des Véhicules Spéciaux, i.e. des véhicules dérivés de véhicules de série et produits en petite quantité (e.g., avec Karman pour le cabriolet Mégane).

Un autre élément de "centralisation" est constitué par les chercheurs du "groupe socio-économie", rattaché à la Direction de la Recherche et du Développement, composé de sociologues et d'économistes salariés de Renault, qui ont effectué une analyse rétrospective de l'échec de la coopération avec Volvo et accompagnent actuellement la coopération avec General Motors. La capitalisation a trait surtout aux processus de négociation, et son objectif affirmé est de comprendre comment effectuer un partenariat avec une firme étrangère. En effet, il ne semblait pas y avoir jusque-là de repères en matière de gestion des coopérations.

Si les aspects juridiques sont traités par les directions juridiques de chaque filiale, e.g., R.V.I., Renault Agriculture, les alliances sur les véhicules de tourisme et les véhicules utilitaires légers sont du ressort de la Direction Juridique de Renault SA (la société

mère). Comprenant plus de soixante juristes (en juin 2000), elle est organisée en six services<sup>9</sup>, le service “Droit commercial et Accords européens“, le service “Droit social, Droit des sociétés et Participations“, le service “Droit immobilier“, le service “Epargne salariale et Actionnariat“, le service “Contrats internationaux“ et le service “Propriété intellectuelle“. Elle intervient, en matière de coopération, surtout au travers de ses services “Contrats internationaux“, “Droit des sociétés“ et “Propriété intellectuelle“.

L’essentiel du traitement juridique est en réalité effectué par les juristes du service des “Contrats internationaux“<sup>10</sup>, qu’il s’agisse d’accords à dimension internationale ou de partenariat franco-français (e.g., avec Matra, avec Peugeot), le service de la “Propriété intellectuelle“ n’apportant que son expertise en cette matière et le service “Droit des sociétés“ n’étant sollicité qu’en cas de création d’une structure (sociétaire) commune ou d’opérations sur capital social. Ainsi, il est possible d’affirmer que le service des “Contrats internationaux“ est l’acteur juridique principal dans le champ des alliances, mais que cette tâche est loin d’être la seule qui l’occupe, puisqu’il intervient dans tout ce qui relève de l’international, qu’il s’agisse des contrats de licence, des partenariats avec des institutions étrangères, ..., autrement dit pour toute question juridique posée par les relations, de quelque nature qu’elles soient, de Renault avec l’étranger.

---

<sup>9</sup> Auxquels il faut ajouter le service spécial de « secrétariat juridique » en charge de la construction juridique quotidienne de l’« alliance » avec Nissan.

<sup>10</sup> Composé actuellement de dix juristes et bientôt douze, pour cinq lors de la tentative de rapprochement avec Volvo dans les années quatre-vingt-dix.

Les alliances conclues par Renault et étudiées ici ne constituent pas un ensemble uniforme : certaines ont duré plusieurs années, d'autres n'ont même pas été mises en œuvre ; certaines sont récurrentes, d'autres uniques ; certaines sont terminées, d'autres toujours en cours.

Ces alliances seront décrites dans les deux sections suivantes, notamment en les représentant sous la forme de “cartes contractuelles” qui permettent de visualiser la longueur de chacune d'elles (i.e. sa chronologie) et son épaisseur (i.e. les ramifications et les liaisons juridiques entre les différents supports).



## **Section 2 : Présentation des alliances étudiées, portant sur les véhicules de tourisme.**

Ces alliances sont au nombre de onze et concernent six constructeurs.

### **Paragraphe 1 : Les alliances Renault - Peugeot.**

La coopération avec PSA est la plus ancienne. Dès 1957, Peugeot avait demandé à Renault de l'aider à distribuer ses véhicules aux Etats-Unis (Loubet, 1998). En 1966, une association était envisagée entre les deux constructeurs et un protocole signé le 20 avril, avec pour objectif la réalisation d'organes mécaniques communs. Cette association prévoyait par ailleurs des fabrications croisées de pièces aussi diverses que des pare-chocs, des enjoliveurs, des composants de système de freinage, ... Mais avec la reprise de Citroën par Peugeot en 1974, elle s'est, en fait, réduite à quelques partenariats sur les boîtes de vitesses automatiques (BVA) et les moteurs V6.

- Pour ce qui est des BVA, la coopération s'effectue au travers d'une société anonyme, détenue depuis l'origine (1969) à 80% par Renault et à 20% par Peugeot : la Société de Transmission Automatique (STA)<sup>11</sup>.

Seule la dernière coopération, celle sur la BVA TA 96, a pu être analysée. Pour les opérations antérieures (e.g., familles de BVA MB et A4), la collecte de données documentaires, d'entretiens ou d'archives s'est révélée difficile, voire impossible.

Jusqu'au projet TA 96, la collaboration avec Peugeot semblait s'être réduite, puisque la STA ne fournissait plus de BVA à son actionnaire minoritaire qui s'approvisionnait chez l'Allemand ZF. L'activité de la société pour 1997 traduit cet état : plus de 92% du chiffre d'affaires a été réalisé avec Renault, moins de 3% avec Peugeot.

---

<sup>11</sup> En fait, 79,99% pour Renault et 19,99% pour Peugeot, le reste étant réparti afin d'avoir au moins sept actionnaires comme le droit l'exige.

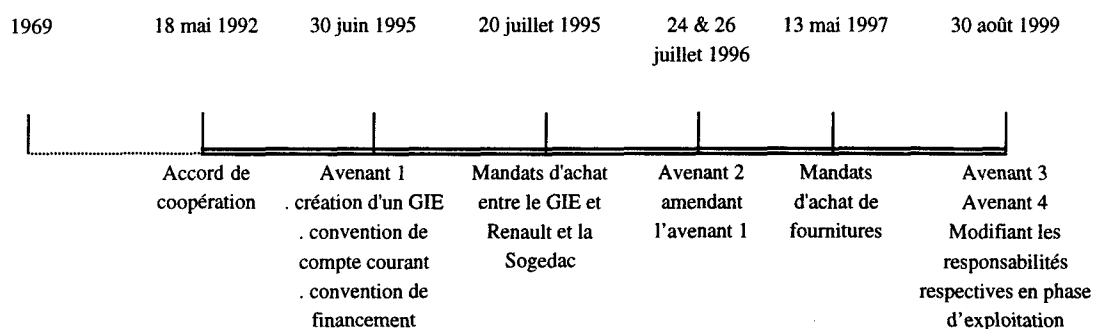
En ce qui concerne la TA 96, Renault apporte sa maîtrise de la conception et de la fabrication, Peugeot sa maîtrise de l'intégration (i.e. le montage dans l'ensemble transmission – moteur). L'objectif est de partager les coûts et de réaliser des économies d'échelle.

La phase projet (orientations produit, études et développement) est pilotée par Renault (le directeur de Projet est nommé par lui). La STA n'intervient que lors de la phase d'exploitation, en parallèle avec une filiale détenue à 100% par Peugeot, spécialisée dans les boîtes de vitesses (l'Usine Mécanique de Valenciennes ou UMV).

La coopération comprend plusieurs épisodes contractuels (figure 2.6). Elle a été formalisée dans un accord en date du 18 mai 1992, puis précisée par un avenant en date du 30 juin 1995, prévoyant notamment la création d'un G.I.E. "TA 96", dont chaque constructeur est membre à parts égales. La fonction du G.I.E. consiste à acquérir (notamment auprès de la STA) et à porter les équipements nécessaires à la fabrication des composants effectuée par chacun des partenaires pour compte commun, les équipements en question étant placés en dépôt dans chacun des deux sites de fabrication (la STA et l'UMV). Chaque partenaire produit des composants qui sont ensuite "échangés" à prix coûtants, le montage étant assuré pour Renault par la STA et pour Peugeot par l'UMV. Le G.I.E. ne possède pas de capitaux propres, ni de personnel. Il est administré par un représentant de chaque membre. Son financement est assuré par un prêt d'égal montant accordé par chacun des deux constructeurs. Une convention de compte courant et une convention de financement définissent en outre les apports de fonds au G.I.E., à court et moyen terme. Des mandats d'achat entre le groupement et Renault d'une part et, d'autre part, la Sogedac, filiale de Peugeot pour les achats, ont été conclus en juillet 1995. Un an plus tard, un deuxième avenant au contrat de coopération initial opère des ajustements mineurs sur le financement à moyen terme du G.I.E. et sur la gestion de sa trésorerie. En 1997 (le 13 mai), des mandats donnent pouvoir à Renault ou à la Sogedac d'acheter les pièces conventionnellement attribuées à l'un ou à l'autre en vertu du panel de production. Enfin, en date du 30 août 1999, un avenant 3 amende l'avenant 2 relativement aux règles de responsabilité régissant les relations entre les parties au sujet des pièces approvisionnées auprès de fournisseurs extérieurs, et un avenant 4 modifie les modalités de collaboration de la phase d'exploitation, prévues

dans le premier avenant, en plaçant exclusivement l' « équipe vie série et développement TA 86 » sous la responsabilité de Renault et la Direction des Opérations du G.I.E. sous celle de Peugeot.

BVA



**Figure 2.6 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Peugeot sur la BVA.**

• La coopération sur le V6 est elle aussi ancienne, et, elle non plus, n'a pu être étudiée *in extenso*, faute de données *ad hoc* suffisantes.

La société en nom collectif, détenue à parts égales par Renault et Peugeot, la SNC "Française de Mécanique" (FM), semble accueillir les coopérations des deux partenaires en matière de moteurs. La réalité n'est pas aussi simple. La FM a une double vocation. Elle a une activité de fonderie (vilebrequin, arbre à cames, chemise, bras de suspension, etc...) et de fabrication de moteur. Mais si les produits de la fonderie sont destinés aux deux constructeurs (ils ont aussi été vendus à Volvo et Opel), chaque famille de moteurs (de base<sup>12</sup>) est propre à chacun des constructeurs : le X équipe exclusivement les véhicules de Peugeot dès 1972 et arrête sa carrière en 1988 ; le J sera essentiellement

<sup>12</sup> Ces moteurs de base ont connu de nombreuses versions au fil du temps.

utilisé par Renault à partir de 1977, seules deux versions seront destinées à Peugeot (une version à injection en 1979 et une version du 2,2 l en 1985) ; le TU est lancé pour Peugeot en 1986, ainsi que le DK en 1994 et le D, en 1996, pour Renault.

Par ailleurs, en septembre 1998, Peugeot a conclu un partenariat avec Ford sur des petits moteurs Diesel qui seront produits à la FM.

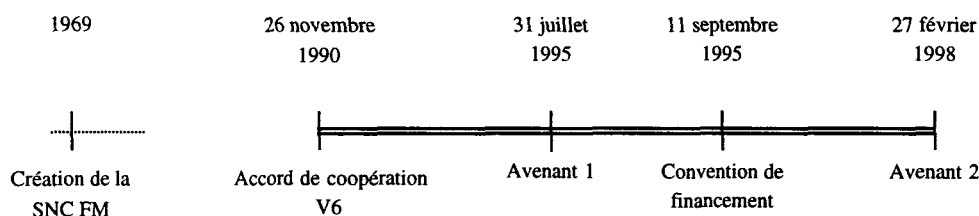
Comme on peut le constater, chaque constructeur a développé seul (ou en collaboration avec un "tiers") les moteurs dont il avait besoin. La seule coopération notable est celle qui concerne le moteur V6. Initiée en 1971 (28 juin) par un accord entre Peugeot, Renault et Volvo au sein d'une filiale commune détenue à parts égales, PRV, prolongée en juin 1984 et modifiée en 1989 avec le départ de Volvo, laissant les deux constructeurs français seuls associés. Cette coopération sera présentée dans le paragraphe suivant.

En 1990 (le 26 novembre), Renault et Peugeot<sup>13</sup> concluent une nouvelle coopération sur un moteur V6 (figure 2.7). Peugeot prend en charge la maîtrise d'œuvre du projet, en collaboration avec son partenaire (l'équipe projet est basée chez Peugeot à Sochaux). Les investissements sont répartis à parts égales. Si le contrat de coopération de 1990 porte plutôt sur la phase études du nouveau V6 (V6-ES), un avenant, en date du 31 juillet 1995, formalise les évolutions produits et volumes par une redéfinition, d'une part, des capacités d'industrialisation et, d'autre part, de leur répartition respective. Il précise aussi les conditions de financement de la FM, qu'une convention de financement à moyen et long terme explicite le 11 septembre 1995. En février 1998 (le 27), un second avenant apporte des modifications techniques (puissance, consommation, pollution).

---

<sup>13</sup> Volvo est associée au projet jusqu'en 1994.

V6-ES



**Figure 2.7 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Peugeot sur le V6-ES.**

## **Paragraphe 2 : L'alliance Peugeot - Renault - Volvo (PRV).**

Cette alliance est ancienne puisqu'elle remonte à 1971, peu après la création de la FM. Elle est aussi la seule qui ne soit pas bipartite.

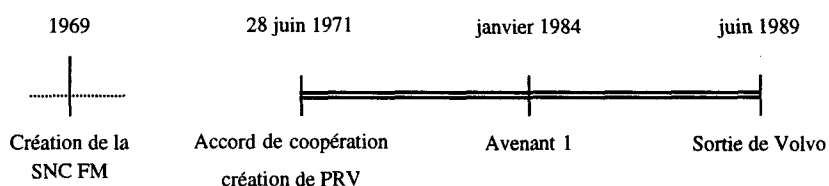
Son objet est la conception et la fabrication de moteur V6. Peugeot, Renault et Volvo s'associent donc dans une société (PRV) détenue à parts égales, dont le siège est sur le site de la FM à Douvrin. La présidence de cette société est assurée alternativement par Renault et Peugeot, tandis que le directeur exécutif est toujours issu de Volvo (jusqu'en 1989).

Ce joint-venture est créé à la suite d'un accord de coopération en date du 28 juin 1971, prolongé en janvier 1984. En juin 1989, Volvo se retire. L'entreprise suédoise honore sa quote-part des frais fixes qui lui incombait jusqu'au terme de l'association et reste cliente de PRV pendant deux ans.

Dans cette coopération, les études moteurs sont réparties entre les sociétés mères, en fonction, en principe, de la version du moteur qu'elles désirent. La fabrication est sous-

traitée à la FM. PRV coordonne les études, assure la maîtrise d'œuvre et pilote les achats et les investissements (postes qui représentent 85% de la valeur du moteur). Environ 730 000 moteurs ont été produits de l'origine à mi-1989, dont 20,7% pour Peugeot, 42,6% pour Renault, 34,5% pour Volvo et 2,2% pour des tiers (e.g., Lancia, Venturi) <sup>14</sup>.

La carte contractuelle de cette alliance est la suivante (figure 2.8) :



**Figure 2.8 : Carte contractuelle de l'alliance PRV.**

---

<sup>14</sup> Source PRV.

### Paragraphe 3 : Les alliances Renault - Volvo.

Outre la coopération tripartite précédente, deux épisodes d'alliances peuvent être identifiés dans l'ensemble de relations que ces deux firmes ont nouées depuis 1966.

- Le premier épisode (figure 2.9) des alliances avec Volvo (Volvo 1) est initié en 1979 dans un accord cadre en date du 19 décembre, par une coopération industrielle sur des pièces de plate-forme, de moteur et de boîte de vitesses, ainsi que par une participation de Renault dans Volvo Car Corporation (VCC) de 10%, puis de 15%, ramenée à 9,4% en décembre 1983, avant d'être rachetée par la firme suédoise en décembre 1985. Une coopération technique et un contrat de fourniture (6 décembre 1983) portent, par ailleurs, sur le développement et la production de moteurs et de boîtes de vitesses au terme desquels Volvo achète à Renault des savoirs techniques et des produits, tout en participant à la définition de ses besoins quant à l'élaboration des pièces, et ce moyennant, entre autres, un "ticket d'entrée" correspondant aux investissements déjà réalisés par Renault. Cet accord fait l'objet d'un protocole (13 juillet 1990) qui en prolonge la durée et en élargit le contenu à de nouveaux produits (moteurs et boîtes de vitesses). L'avenant de février 1991 reprend les dispositions du protocole et redéfinit les modalités de la coopération entre les parties, afin de tenir compte de l'alliance de septembre 1990. La dernière expression contractuelle de l'accord de 1983 a été la conclusion, le 30 septembre 1997, d'un contrat de fourniture de pièces Renault à la Société Nouvelle d'Organes Mécaniques, SNOM, société chargée de rénover les boîtes de vitesses fournies dans le cadre de l'accord passé.

Peu de données ont été collectées sur cette alliance en dehors de quelques documents contractuels incomplets, dont les originaux parfois manquaient.

VOLVO 1

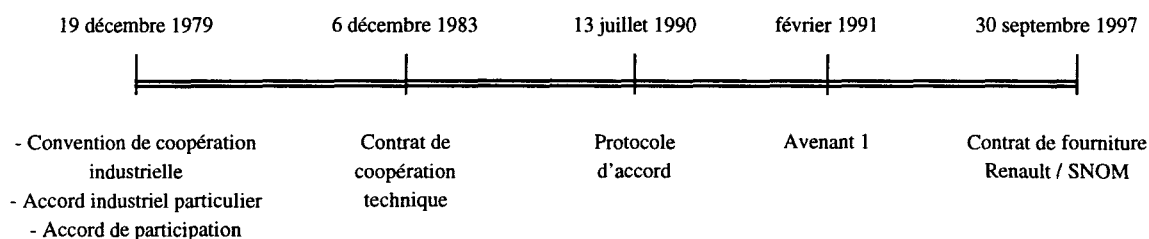


Figure 2.9 : Carte contractuelle de l'alliance Renault - Volvo (Volvo 1).

• Le second épisode des alliances avec Volvo (Volvo 2) comprend deux temps : il commence en 1989 – 1990 par une alliance étendue, puis s'oriente à partir de 1993 vers une fusion entre les deux groupes qui échouera en 1994<sup>15</sup>.

A la suite de lettres d'intention (L.O.I.) du 23 février 1990 qui annoncent le partenariat entre les deux groupes sur l'ensemble de leurs produits (automobiles, poids lourds et bus), six accords sont signés le 27 septembre 1990 :

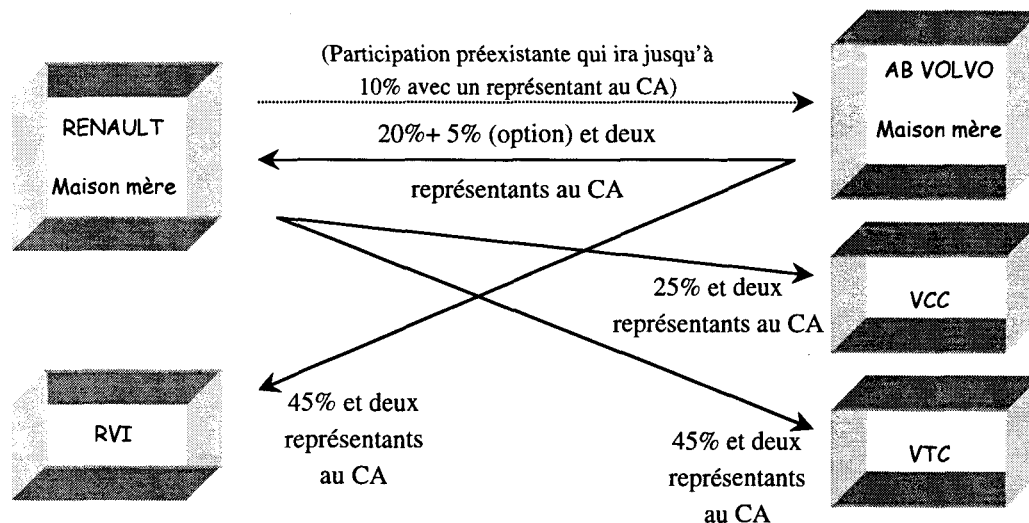
- un accord de coopération industrielle et technique qui définit les principales modalités de la collaboration (son étendue, ses organes communs, les relations entre les deux firmes en termes de recherche et développement, de fourniture, d'achat, etc...),
- un accord relatif aux marques et appellations des deux entreprises dans lequel il est précisé que chaque firme continue d'utiliser ses propres signes distinctifs dans le respect des droits de son partenaire,

---

<sup>15</sup> L'histoire de la fusion ratée entre Renault et Volvo est retracée dans l'ouvrage du journaliste suédois Sven-Ivan Sundqvist, « Exit PG » (édition Bokförlaget T. Fischer & Co, 1994). PG était le surnom du P-DG de Volvo : Pehr Gyllenhammar. Cet ouvrage met en lumière le rôle déterminant de « PG » dans le rapprochement des deux firmes depuis 1988 et le conflit qui sourdait au sein de Volvo quant à sa personne.



- un accord de participations croisées (figure 2.10) portant sur Renault en voie de privatisation et sa filiale RVI d'une part et, d'autre part, sur la filiale automobile et la filiale camion d'AB Volvo, VCC (Volvo Car Corporation) et VTC (Volvo Truck Corporation), et répartissant les sièges d'administrateurs entre les partenaires,



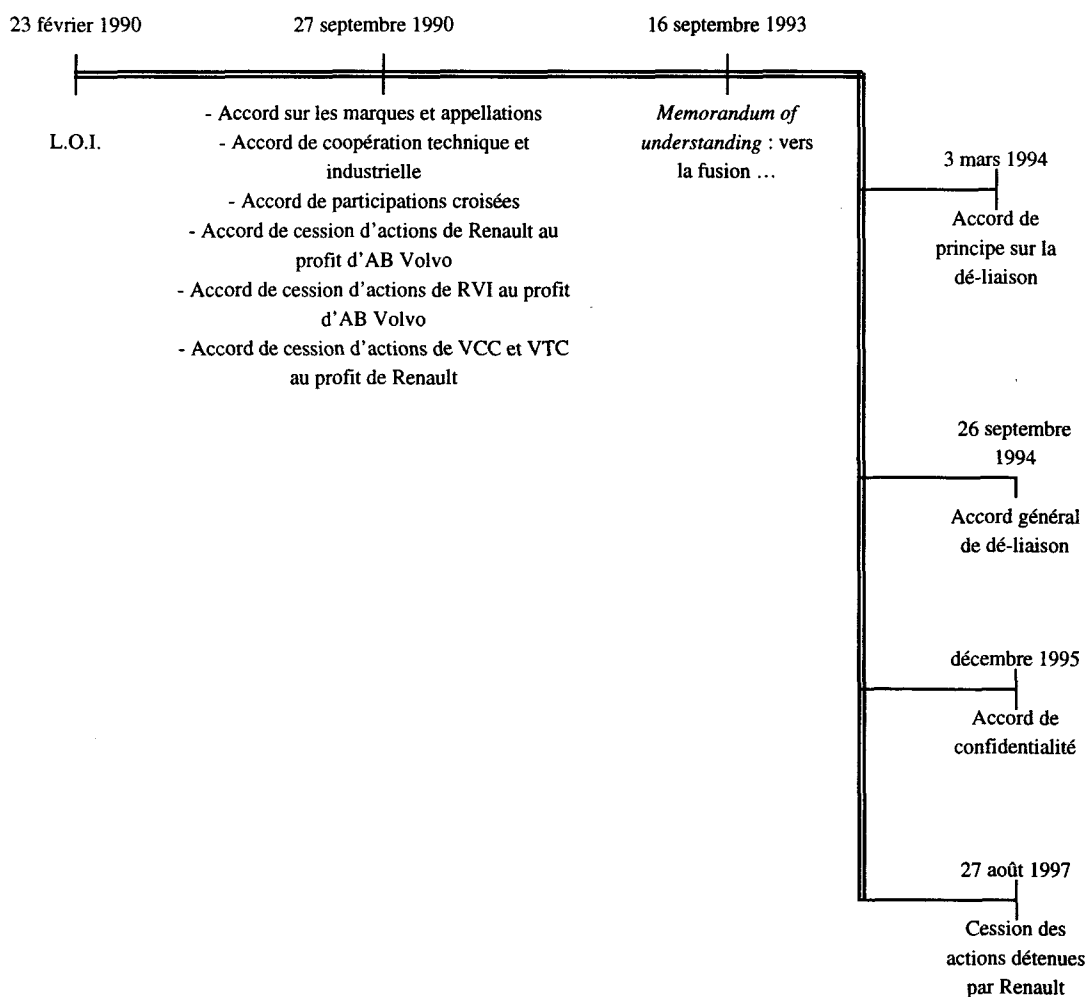
**Figure 2.10 : Échanges de participations entre Renault et Volvo et représentations aux conseils d'administration (CA) respectifs.**

- des accords de cession d'actions de Renault et RVI au profit d'AB Volvo, et de VCC et VTC au profit de Renault, mettant en application l'accord de participations croisées.

L'alliance, configurée ici, est renforcée par un *memorandum of understanding*, le 16 septembre 1993 (le second temps de l'"alliance"), qui annonce le rapprochement capitalistique irréversible des deux firmes dans une fusion dont les modalités sont à négocier entre les partenaires. Après l'échec du rapprochement, plusieurs documents viennent dénouer les liens tissés (accord de principe constatant l'arrêt du processus en date du 3 mars 1994, accord global de terminaison du 26 septembre 1994, accord de confidentialité portant sur certains projets industriels et techniques développés en

commun – décembre 1995 -, cession des actions détenues par Renault dans AB Volvo<sup>16</sup> – 27 août 1997 -, ...).

Les deux temps de l'alliance peuvent être représentés par cette carte contractuelle (figure 2.11) :



**Figure 2.11 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Volvo (Volvo 2) et du processus de fusion avortée.**

<sup>16</sup> Volvo a cédé le solde de sa participation dans le capital de Renault (11,38%) le 31 juillet 1997.

Entre ces deux temps de l'alliance, des accords de fournitures croisées, de développements conjoints, des structures communes (e.g., le G.I.E. "Qualité Renault et Volvo Car", le G.I.E. "Achats Renault et Volvo") ont été mis en place. La lecture de ces accords est relativement compliquée, car, dans la phase initiale de l'alliance, les coopérations finalisées font l'objet de contractualisations spécifiques qui seront amendées en plusieurs fois après l'échec de la fusion : la dé-liaison génère une contractualisation plutôt complexe (figure 2.12).

Dans le cadre de l'accord de coopération de développement technique et industriel du 27 septembre 1990, trois accords sont conclus :

- un accord de développement conjoint de la version (N) d'un moteur de Volvo adapté aux besoins de Renault, ainsi qu'un accord de fourniture de cette version sur la période 1994 - fin 1997, en date du 19 mars 1992,
- un accord de développement et de fourniture d'une boîte de vitesses (BV) pour un véhicule de Renault, en date du 20 mars 1993,
- un accord de fourniture d'un moteur en aluminium, en date du 21 juillet 1993.

Après la rupture du processus de rapprochement, un accord cadre du 8 juillet 1994 redéfinit les relations entre les deux firmes au sujet du développement et de la fourniture du moteur N : Volvo développe et vend ; Renault achète. La coordination entre les deux constructeurs est réduite à sa plus simple expression. Deux avenants ajustent les contrats du 19 mars 1992 à cette nouvelle situation.

Cet accord cadre fera en août 1997 (le 15) l'objet d'une évolution : Renault achètera le moteur en question pour un autre de ses véhicules.

Quant à l'accord du 20 mars 1993, il sera modifié pour tenir compte des nouvelles circonstances, tandis que celui du 21 juillet 1993 sera prolongé jusqu'en 2001.

Il est à noter que les relations entre les deux constructeurs ne cessent pas au lendemain de la tentative ratée de fusion. Au delà des accords dont on vient de constater qu'ils sont adaptés, d'autres conventions sont par la suite conclues (e.g., achat d'un vilebrequin en septembre 1994, achat par Volvo du moteur Tdi de Renault en janvier 1997, ...).

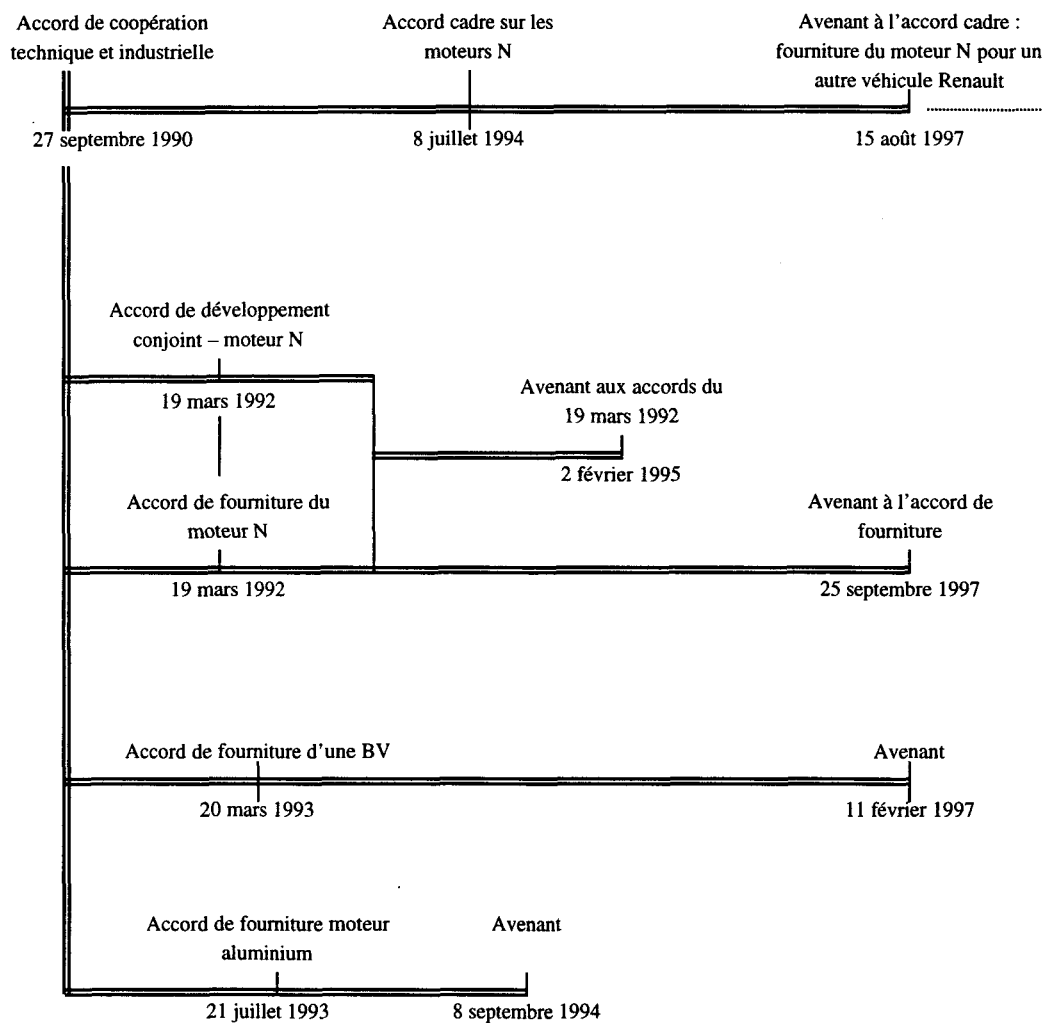


Figure 2.12 : Carte contractuelle des accords noués dans le cadre de l'alliance et adaptés après l'échec de la tentative de fusion Renault - Volvo (Volvo 2).

#### **Paragraphe 4 : Les alliances Renault - Matra.**

Les alliances avec Matra ont ceci de particulier que le partenaire de Renault ne distribue pas ces véhicules. En outre, s'il a par le passé produit des voitures sous son nom, sa marque tend à s'estomper : elle ne figure pas sur les modèles issus de la coopération.

Trois alliances ont été conclues successivement avec Matra à partir de 1983.

- Une première alliance avec Matra (Matra 1) a été conclue le 28 janvier 1983 pour la construction d'un monospace dénommé "ESPACE phase 1", coopération précisée au fil de l'année 1983. Elle s'est poursuivie par un avenant à l'accord originel, en date du 18 juillet 1986 portant sur l'évolution de l'"ESPACE phase 2". Le 1<sup>er</sup> décembre 1987, est entérinée l'élaboration de l'"ESPACE 90" (ou P36) en remplacement de l'ancienne version. Les avenants 4 et 5 spécifient les modalités de la transition entre la production du premier modèle et celle du P36, la prorogation des accords antérieurs et ajustent les volumes de fabrication, ... La lettre du 13 février 1996 (qui a valeur contractuelle) stipule notamment un maintien du contrat P36, à l'exception de la diminution du prix de cession des véhicules produits par Matra à Renault en raison de l'amortissement total des investissements initiaux.

A partir du milieu de l'année 1987, une convention est passée entre Matra et Alpine, filiale de Renault, sous l'égide de cette dernière, pour multiplier les capacités de production du véhicule, accord amendé au fil du temps pour tenir compte des volumes de production et des modèles différents.

L'ensemble des conventions est présenté par la carte contractuelle suivante (figure 2.13) :

ESPACE – Phases I et II & ESPACE 90

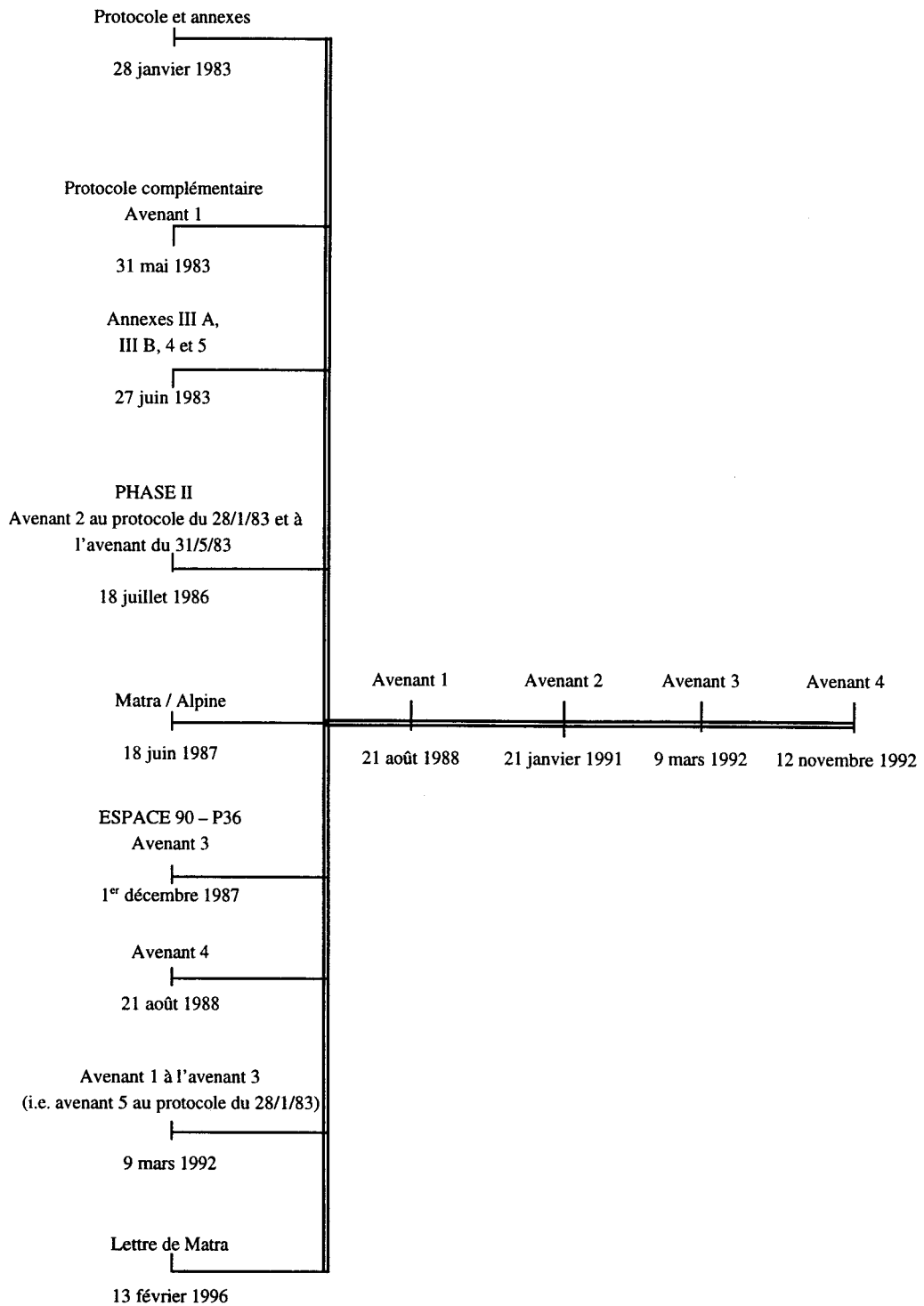


Figure 2.13 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Matra (Matra 1).

- Le 9 mars 1992, l'alliance entre dans sa deuxième phase (Matra 2) avec le lancement du programme relatif à l'"ESPACE - J66". L'accord de coopération du 24 mai 1993 a été précédé d'un protocole relatif au projet J66 et d'un accord de confidentialité portant sur les négociations en cours. Le décalage de la commercialisation annoncée par une lettre de Matra (du 20 avril 1994) est contractualisée par l'avenant 1 du 26 juillet 1996. Les modalités de remboursement des investissements de Matra sont modifiées par une lettre de Renault contresignée par Matra (le 20 décembre 1994), puis le paiement en est décalé en raison du retard dans la commercialisation (avenant 2 du 26 juillet 1996). Une version longue du véhicule est prévue par un avenant 3 du 4 avril 1997. Quelques mois plus tard (le 21 novembre), une lettre de Renault contresignée par Matra annonce que cette dernière s'engage à améliorer ses capacités de stockage. Enfin, un quatrième avenant (du 22 juillet 1999) permet l'exécution par Matra, moyennant une contrepartie financière au profit de Renault, d'une commande portant sur la fourniture à la société malaysienne Petronas d'une version dérivée du véhicule (fonctionnant au gaz naturel).

Par ailleurs, au cours de ce processus de coopération, un partenariat a été opéré avec la CAT, transporteur et filiale de Renault (1<sup>er</sup> février 1994), et un accord de production avec Alpine (23 février 1994) a été passé afin de gérer au mieux les volumes de production.

La carte contractuelle de cette alliance peut être représentée comme suit (figure 2.14) :

ESPACE J66

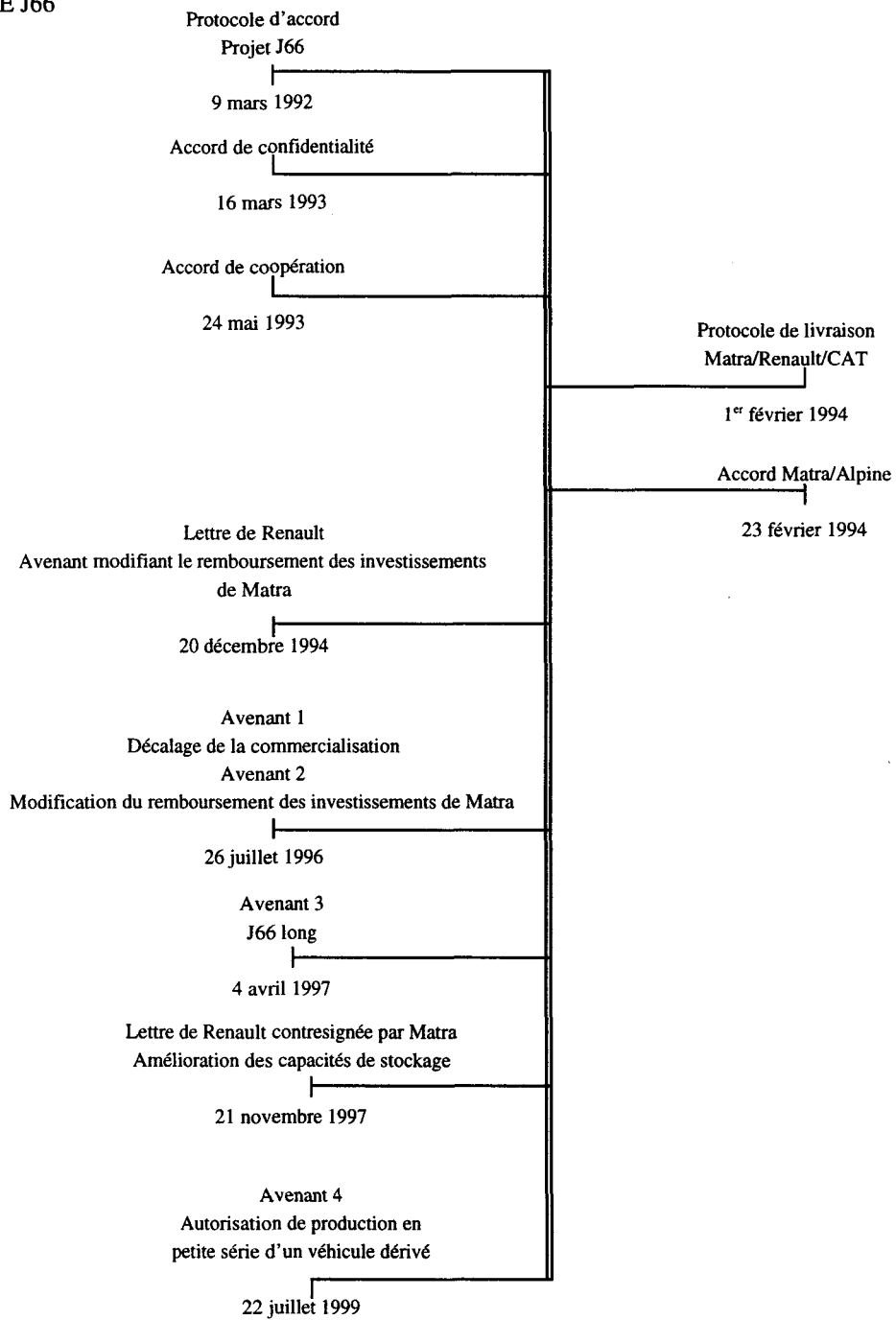


Figure 2.14 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Matra (Matra 2).

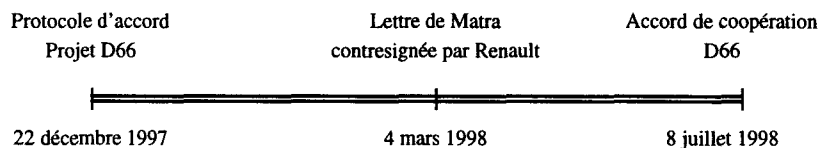


• La troisième phase de l'alliance (Matra 3) concerne un coupé haut de gamme, appelé D66, dont un avant-projet avait été présenté par Matra en août 1997 et sur lequel des travaux de définition avaient été menés par les deux constructeurs. Un protocole (le 22 décembre 1997) définit les principes de base de cette nouvelle coopération et les modalités de réalisation des travaux de pré-étude, tout en soulignant que Matra a l'intention d'entreprendre d'autres coopérations avec des tiers<sup>17</sup>. Renault et Matra savent que la production de ce nouveau véhicule, dit « coupespace », ne suffira pas à utiliser la totalité des capacités de production de l'usine de Romorantin (site de production de Matra), comme avec le J66, ce qui pourrait avoir des effets sur la santé financière de Matra, ainsi que sur le « prix » du véhicule. D'ailleurs, une lettre de Matra, contresignée par Renault, rappelle que la première poursuit actuellement des discussions avec plusieurs partenaires potentiels et s'engage à maintenir, quoiqu'il arrive, les coûts de production du D66 dans des limites qui seront arrêtées conjointement dans le contrat. Ce contrat est signé le 8 juillet 1998 et précise les conditions techniques et financières de la coopération.

Le segment des monospaces n'est donc plus l'objet de l'alliance, Renault s'en chargeant seul.

Cette troisième alliance Renault – Matra (Matra 3) peut être représentée par cette carte contractuelle (figure 2.15) :

COUPESPACE - D66



**Figure 2.15 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Matra (Matra 3).**

<sup>17</sup> Lors de l'Assemblée Générale qui s'est tenue au mois de juin 2000, le Président Schweitzer a souligné que Renault était favorable à la conclusion par Matra de partenariats avec d'autres constructeurs ou à la distribution par celui-ci de véhicules sous sa propre marque.

### **Paragraphe 5 : L'alliance Renault - Volkswagen (VW).**

Renault et VW avaient en projet de développer chacun de leur côté une boîte de vitesses automatique (BVA) à quatre rapports. Pour garantir la faisabilité économique de ce projet au vu de la faiblesse de la demande et de l'importance de l'investissement, ils décidèrent de joindre leurs efforts dans une coopération, en date du 25 mai 1981. La possibilité d'une production commune et/ou l'échange de composants furent aussi explorés.

Un accord de fourniture est conclu le 9 décembre 1982 dans le prolongement du précédent contrat : les parties vont s'acheter mutuellement des composants. Cet accord fait l'objet d'un avenant qui, surtout, revoit à la baisse les volumes fournis respectivement par les partenaires (avenant du 13 et 19 juillet 1989).

Enfin, une lettre de VW du 15 novembre 1994 précise que l'accord de coopération n'ira pas au delà du terme prévu, soit fin décembre 1996. Renault, cependant, par un accord du 12 décembre 1996, continuera à acheter à VW, à partir de janvier 1997, des composants pour ses propres BVA.

Il faut aussi noter que le constructeur français avait entamé des discussions avec VW au sujet d'une coopération sur le véhicule utilitaire léger mis au point initialement avec Daf. L'insuccès de la négociation fut formalisé par un accord de confidentialité (18 mai 1993).

La relation entre les deux constructeurs peut être présentée par une carte contractuelle relativement simple (figure 2.16) :

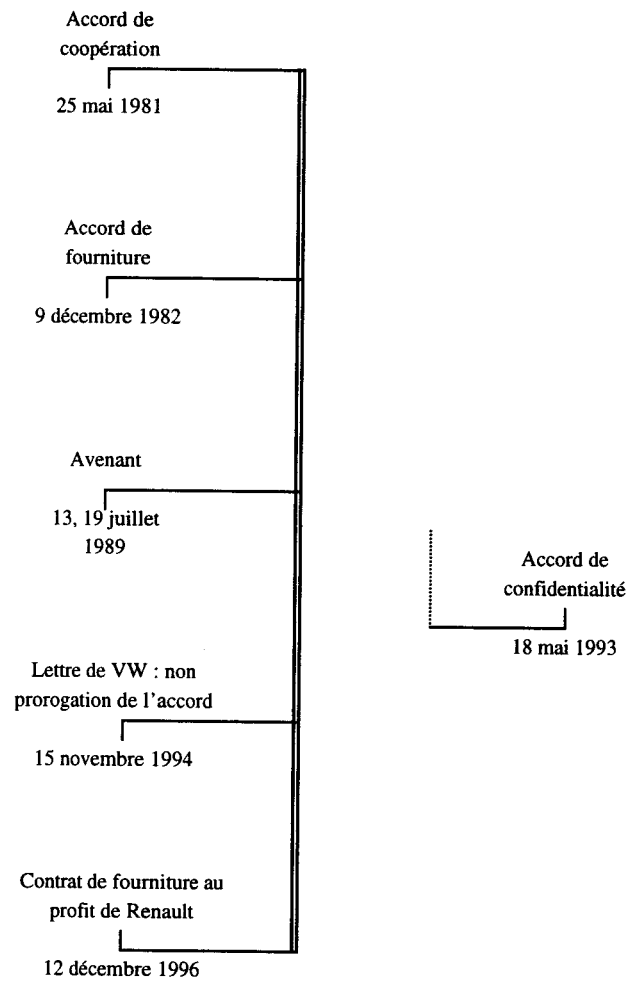


Figure 2.16 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – VW.

### **Paragraphe 6 : L'alliance Renault - Toyota.**

Cette alliance est particulière dans la mesure où elle s'apparente à une coopération d'internationalisation, i.e. d'approche d'un marché étranger. Mais elle comprend surtout une collaboration avec un constructeur, Toyota, dans le but de partager les coûts liés à certains investissements directs.

Renault est présent en Colombie depuis 1969 par l'intermédiaire d'une filiale Sofasa, Sociedad de Fabricacion de Automotores Renault SA, détenue à l'origine avec un partenaire local, représentant l'État colombien. Ce dernier se retire en 1989. En 1988, Toyota est intéressée par une prise de participation dans le capital de la société en question. Un protocole d'accord est conclu le 29 octobre, prorogé l'année suivante (21 juin 1989). Le 17 mai 1990, un accord cadre est conclu entre Renault, sa filiale Renault Développement Industriel, Toyota et Mitsui. Le constructeur japonais prend 25% du capital de Sofasa (Renault conservant le reste).

Le projet industriel consiste à partager des investissements en matière d'outils de production, Toyota fabriquant sur place des véhicules "4x4" et "pick up". La collaboration est des plus restreintes : aucune conception commune, ni production commune. Elle est mise en œuvre par des contrats satellites entre le constructeur japonais et Sofasa (accords d'assistance technique, de formation du personnel, de licence, d'outillage, de distribution, de fourniture, ..., en date du 17 mai 1990).

Enfin, par une convention du 10 janvier 1994, Renault se désengage de sa filiale et, avec le consentement de son associé japonais, cède une grande partie de ses titres à une société colombienne, pour ne plus représenter que 23,7% du capital (le nouvel actionnaire colombien possédant 51% et Toyota toujours 25%). Cette cession met fin au contrat cadre du 17 mai 1990.

La carte contractuelle de cette alliance est la suivante (figure 2.17) :

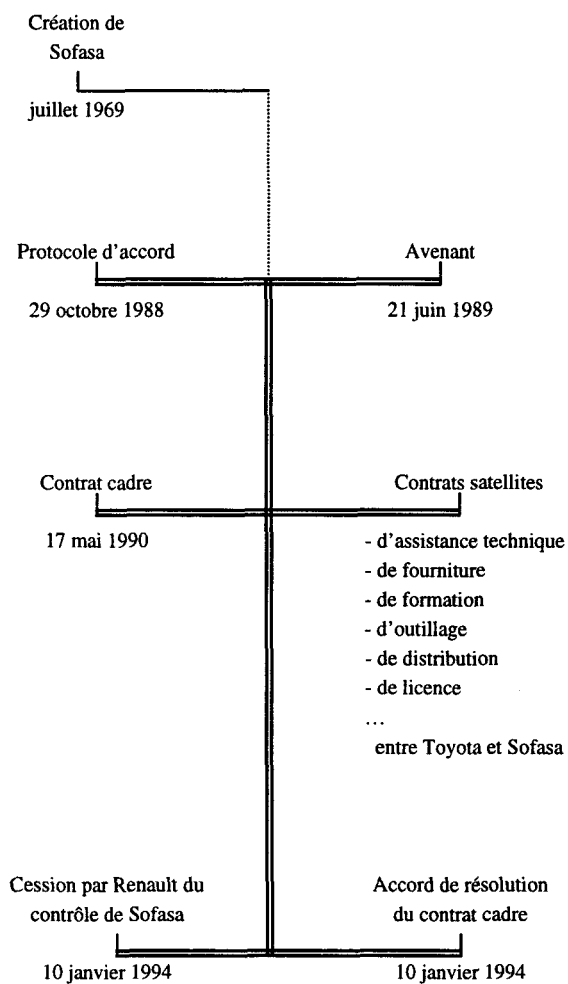


Figure 2.17 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Toyota.

### **Paragraphe 7 : L'alliance Renault - Chrysler.**

Il s'agit d'une alliance avortée, à peine conçue et déjà interrompue, à l'image des relations difficiles de l'entreprise française avec la firme américaine. Cette dernière avait racheté en août 1987 les parts de Renault dans sa filiale américaine A.M.C., puis avait dénoncé en novembre l'accord de production de modèles français à destination du marché américain. Enfin, en 1991, le constructeur américain restreint le territoire européen de la distribution des Jeep assurée par Renault à ... l'hexagone.

Dans ce contexte relationnel particulier, une alliance est envisagée pourtant en 1989 pour la production en commun d'une « Junior Jeep », projet appelé JJ.

Un protocole d'accord signé le 2 février 1989 précède l'accord cadre dit de joint-venture, en date du 18 septembre de la même année, qui prévoit la conclusion future de plusieurs accords : la création en France d'une société anonyme contrôlée à égalité (JJC) pour la production du véhicule, la signature des statuts d'une société détenue à égalité, enregistrée au Delaware et chargée de la recherche et développement du projet pour le compte du joint-venture, un accord de développement (entre Renault, Chrysler et JJC), divers contrats de fourniture, de partage des investissements, de licences et de prestations de services, ainsi qu'un accord de confidentialité.

L'alliance fut rompue par Renault en 1990, avant le *closing*, et les documents précédents n'ont jamais été opérationnalisés.

La carte contractuelle de cette alliance éphémère est la suivante (figure 2.18) :

Partie II - Chapitre 6

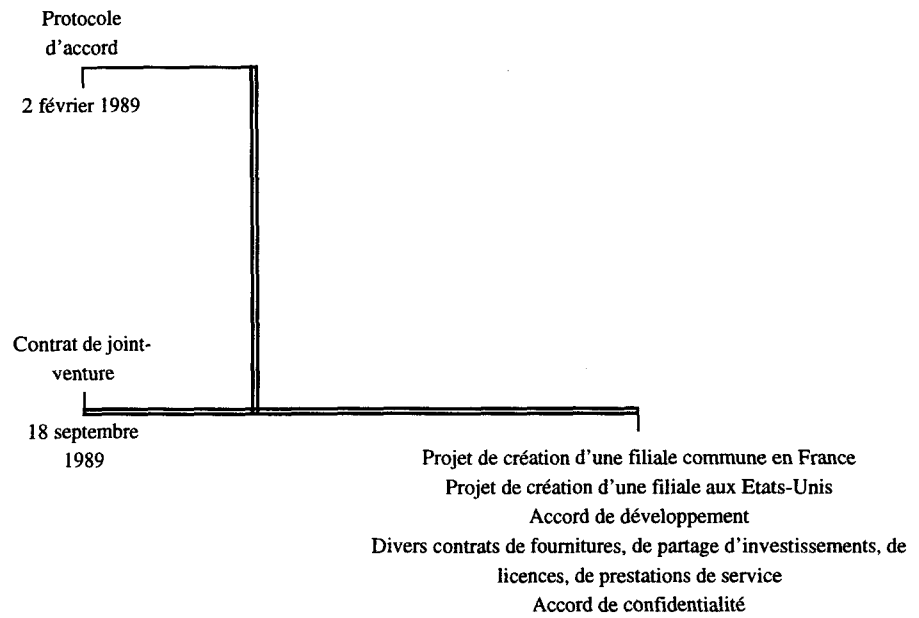


Figure 2.18 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Chrysler.

### **Section 3 : Présentation des alliances étudiées, portant sur les véhicules utilitaires légers.**

Ces alliances sont au nombre de trois et concernent trois constructeurs.

#### **Paragraphe 1 : L'alliance Renault - Daf.**

Cette alliance porte sur la création d'un véhicule utilitaire léger en collaboration avec Daf, au début des années quatre-vingt-dix. La coopération s'appuyait sur un joint-venture « Van Technology limited »<sup>18</sup>, détenu à parité par les deux firmes, dont la constitution était prévue par un accord cadre du 23 mai 1990, avec plusieurs accords (sur le partage des coûts, les licences croisées, les prestations entre partenaires et l'extinction de la coopération). Un accord sur la banque de données production fut signé le 30 janvier 1991.

Le *closing* (26 juin 1991) porte sur plusieurs documents opérationnels (des accords de fourniture croisée, de fourniture moteur, de boîte de vitesses, ...) <sup>19</sup>.

Les difficultés financières de Daf (placée sous "administration judiciaire", le 3 février 1993) obligent les partenaires à abrégier leur collaboration et à dissoudre la société commune (23 février 1993). Daf, sous "administration judiciaire", s'engage à mettre à disposition de Renault, pendant un certain temps, le personnel travaillant sur le projet de véhicule (contrat de services du 23 mars 1993). Le 24 juillet 1996, la société commune est définitivement dissoute.

La carte contractuelle de cette alliance est la suivante (figure 2.19) :

---

<sup>18</sup> La forme sociétaire est celle de la *company limited by shares*.

<sup>19</sup> Aucun de ces documents n'a pu être consulté.



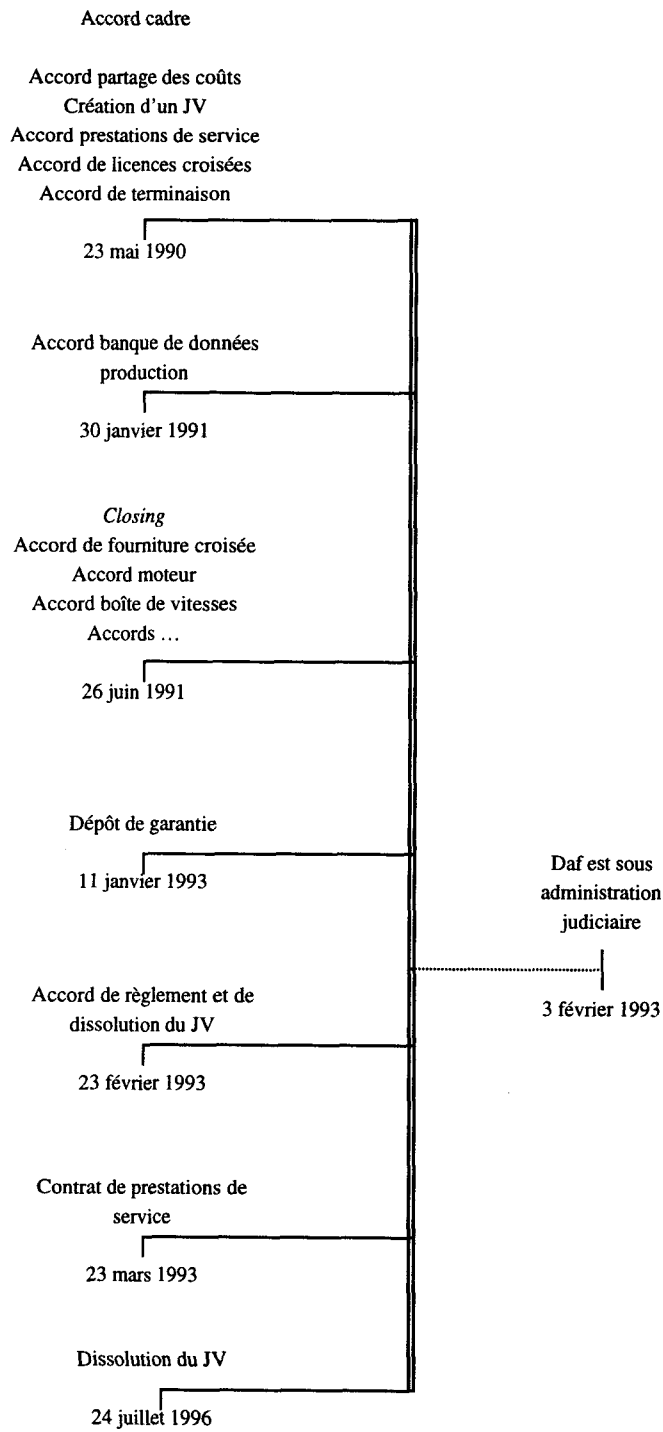


Figure 2.19 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Daf.

## Paragraphe 2 : L'alliance Renault - Iveco.

L'alliance prend naissance dans un contexte d'études par Renault et Fiat, maison mère d'Iveco, de rapprochements entre les deux firmes, notamment via des coopérations. Cette conjoncture explique la pluralité des accords de confidentialité conclus entre Renault et Iveco de mars 1993 à mai 1994, les deux partenaires explorant des pistes de collaboration qui vont s'affiner avec le temps.

Cette collaboration est finalement formalisée par un accord cadre en juillet 1994 (le 22) qui la circonscrit, d'une part, à certains éléments de cabine, de tableau de bord et aux portières qui seront partagés par les véhicules utilitaires que Renault et Iveco sont en train de développer séparément, et, d'autre part, aux outillages communs nécessaires à la production de ces pièces.

L'accord cadre sera suivi de plusieurs documents contractuels opérationnels, à la date du 16 décembre 1994, *closing* dont l'échéance avait été reportée, le 30 novembre 1994, par un avenant à l'accord cadre et qui avait été précédé d'échanges épistolaires entre les deux firmes afin de préciser certaines données (e.g., la liste des fournitures d'Iveco, l'exonération de responsabilité de Renault au sujet des pièces fabriquées par ses fournisseurs, ...).

Les contrats complétant l'accord cadre sont :

- L'accord d'investissement commun, stipulant notamment la création de deux G.E.I.E. (fin mars – début avril 1995), détenus à parts égales par les partenaires, destinés à porter les outillages communs nécessaires à la fabrication des composants partagés, l'un situé en Italie et détenant les outillages localisés dans ce pays, l'autre en France et détenant les outillages localisés dans le reste du monde. Chaque G.E.I.E. est géré conjointement par les représentants des deux partenaires.

Cet accord d'investissement fera l'objet d'un avenant, le 28 février 1995, reportant la création des Groupements au 1<sup>er</sup> avril, puis d'une déclaration commune précisant que

l'accord cadre du 22 juillet 1994, cet accord d'investissement et les statuts du G.E.I.E. italien doivent être interprétés et exécutés conjointement et qu'en tout état de cause, les deux premiers textes prévalent sur le troisième.

- Les procédures de circulation des informations techniques, document qui sera notamment amendé pour prendre en compte chacun des départs des cadres responsables du projet chez le constructeur français ou italien (de juin 1995 à janvier 1997).

- Le contrat sur les modalités d'achat des parties et outillages communs qui définit les procédés de sélection et de négociation concernant les fournisseurs.

- L'accord sur la procédure à suivre en cas de modification (des pièces communes) demandée par l'un des partenaires.

- Le contrat de fourniture des pièces produites exclusivement par Iveco, dont la procédure logistique, i.e. la définition des paramètres logistiques régissant la fourniture des pièces fabriquées par Iveco (e.g., règles de programmation, de livraison, conditions d'emballage, ...) est ensuite arrêtée dans un accord du 7 février 1996, après quelques précisions épistolaires (notamment sur le report de la conclusion du document). Par ailleurs, deux lettres du 28 juillet et du 13 septembre 1995 ont apporté quelques modifications de calcul du prix de certaines pièces.

Plusieurs autres contrats sont conclus par la suite.

- Un accord de confidentialité entre les partenaires et RVI porte, d'une part, sur la distribution du véhicule d'Iveco par le constructeur français dans certains pays, ainsi que sur la distribution du véhicule de Renault par Iveco dans d'autres et, d'autre part, sur l'identification de composants communs entre Iveco et RVI au sujet d'un projet de véhicule de cette dernière (3 mars 1995).

## Partie II - Chapitre 6

- Un accord de confidentialité lie plusieurs salariés de la firme italienne à Renault, parce que ceux-ci interviennent sur le plateau de son véhicule (27 février 1996).
- Un contrat du 6 septembre 1996 étend la coopération à une version double cabine du véhicule de chaque partenaire.
- Enfin, en ce qui concerne les G.E.I.E., plusieurs conventions de financement sont passées.

La relation (assez complexe par certains aspects) entre Renault et Iveco peut être représentée par cette carte contractuelle (figure 2.20) :

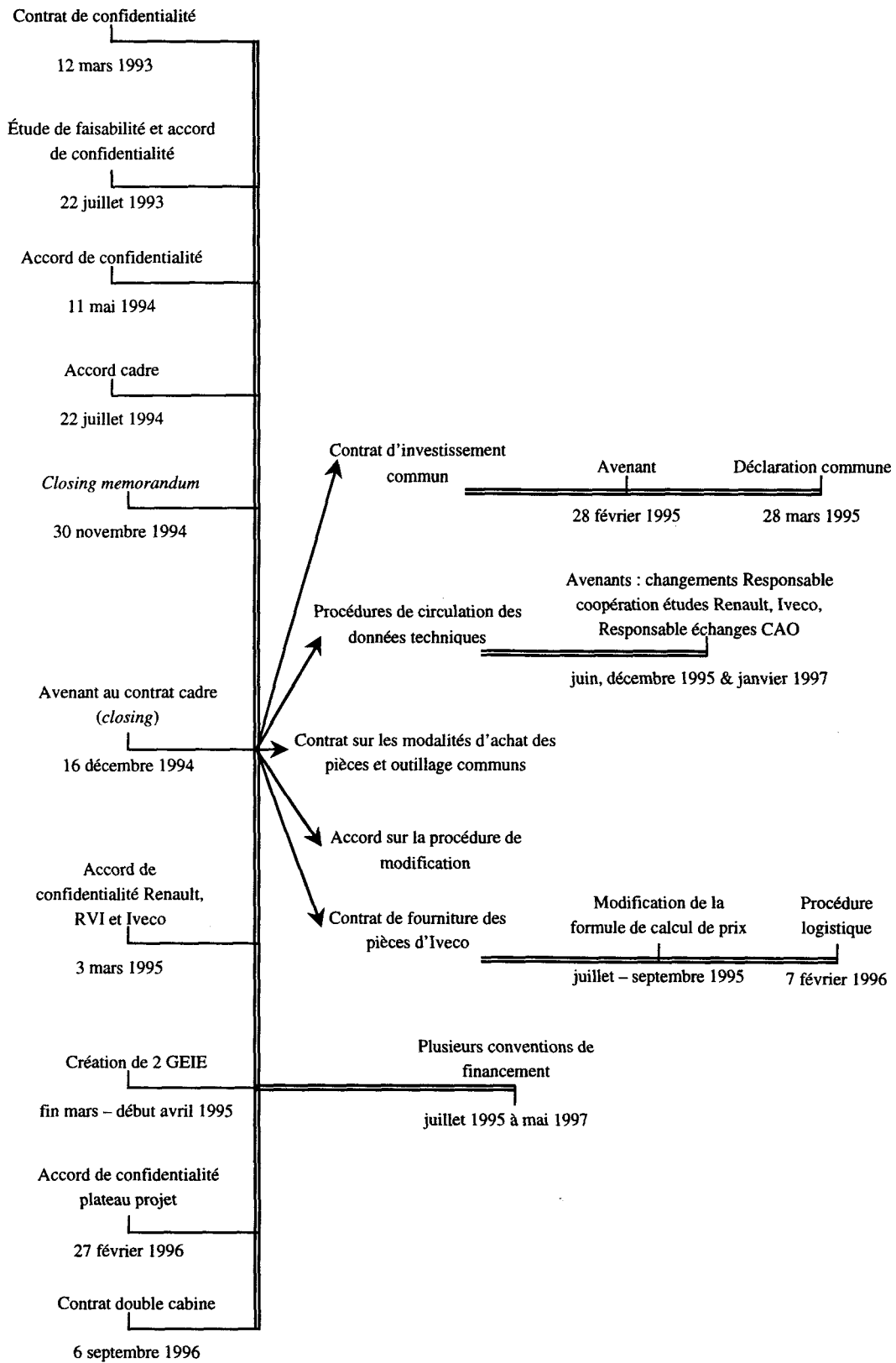


Figure 2.20 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Iveco.

### **Paragraphe 3 : L'alliance Renault - General Motors Europe (GME).**

L'alliance avec GME est plus récente. Dans le segment des véhicules utilitaires légers, GME est très peu présent (0,57% de part du marché européen, pour 7,71% pour Renault)<sup>20</sup>.

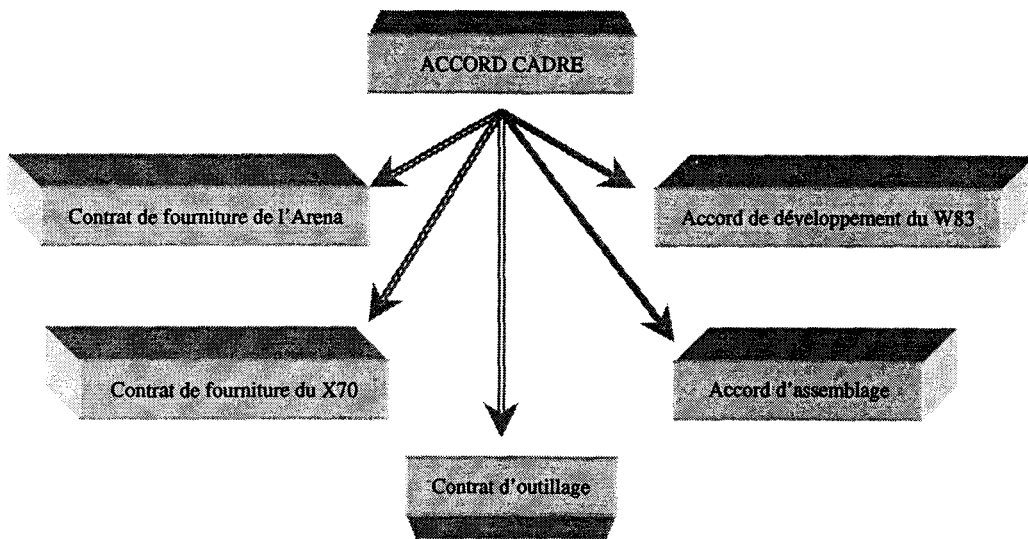
Elle comporte plusieurs dimensions.

Elle se traduit à la fois par la fourniture par Renault d'un certain nombre de véhicules du type "Trafic" quelque peu modifiés (désignés sous l'appellation "Arena") et la fourniture du remplaçant du "Master" (nommé ici X70) d'une part et, d'autre part, par l'élaboration et la production conjointes du remplaçant du "Trafic" (le W83, baptisé ensuite X83).

Cette alliance s'articule essentiellement à partir d'un accord cadre qui définit les grands traits de la coopération et les liens juridiques entre celle-ci et les deux accords de fourniture, accord cadre dont les ramifications contractuelles consistent en un accord de développement du W83, une convention d'assemblage nécessaire à la production du W83 sur le site d'IBC, filiale de GME, et un accord sur l'outillage commun (figure 2.21).

---

<sup>20</sup> Ces données chiffrées proviennent d'une des annexes de la lettre envoyée à la Commission Européenne (DG IV), en date du 22 novembre 1996, et portent sur l'année 1995 (Ford : 20,23% ; VW : 17,49% ; FiatIveco : 14,96% ; Mercedes : 11,94% ; Peugeot : 8,1% ; Renault : 7,71% ; GME : 0,57%).



**Figure 2.21 : Structuration principale de l'alliance Renault – GME.**

La carte contractuelle de l'alliance Renault - GME (figure 2.22) est à compléter avec la conclusion des autres accords prévus dans le contrat cadre, i.e. l'accord sur la fourniture du moteur, celui sur la fourniture de la transmission ...

Après un processus de négociation, formalisé en plusieurs temps durant l'année 1996, le 18 décembre, est conclu un accord cadre et un contrat d'assemblage. Puis quelques semaines plus tard, les accords de développement du nouveau véhicule et de fourniture des véhicules Renault à GME sont signés.

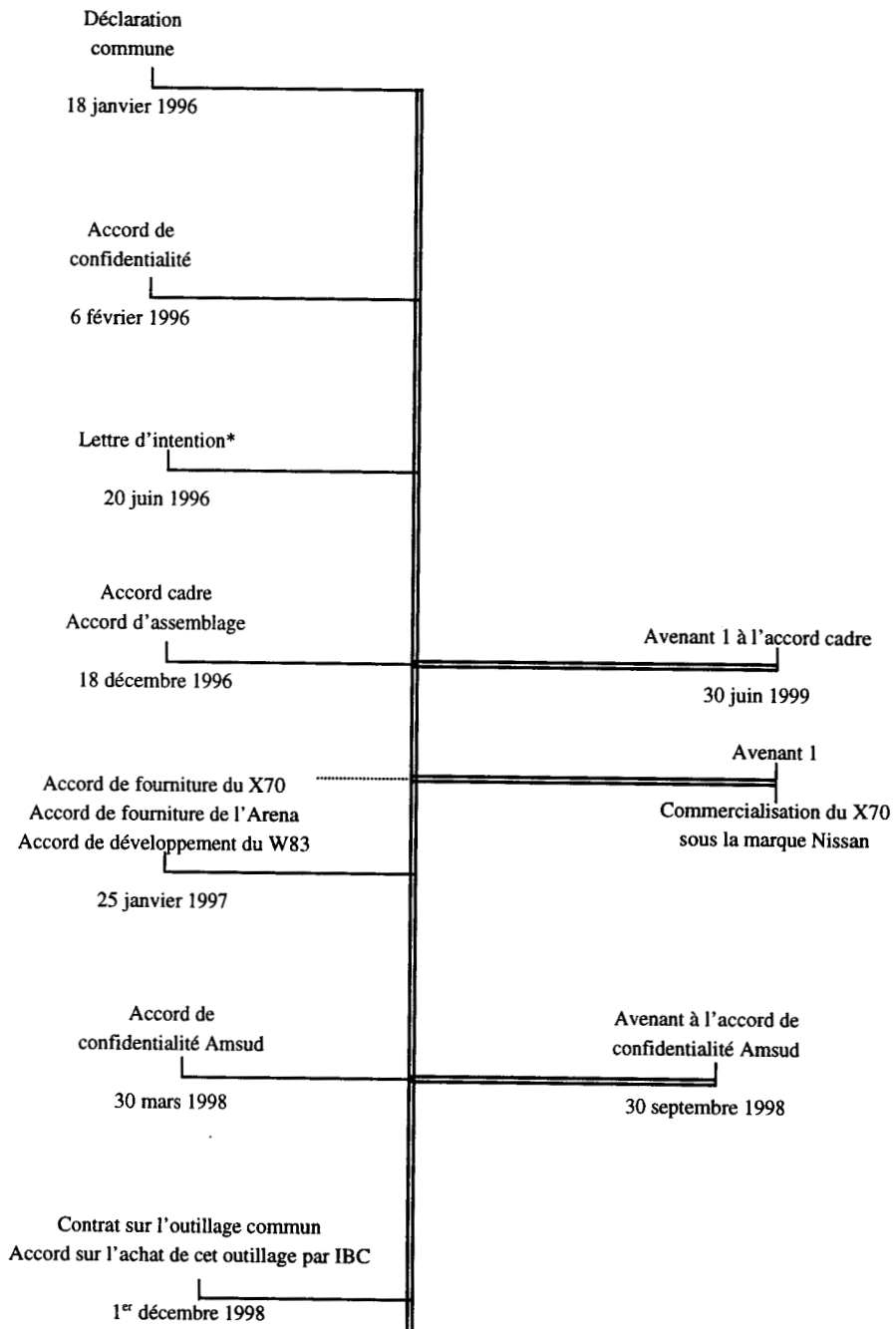
Ultérieurement, un accord de confidentialité (30 mars 1998) intervient dans le cadre d'une étude de faisabilité par le constructeur français portant sur la production de son X70 en Amsud, dans l'usine brésilienne de General Motors : accord nécessaire parce que l'opération envisagée est en dehors du territoire défini dans le contrat cadre et qu'elle implique des échanges d'informations avec la filiale brésilienne du partenaire de Renault. Cette convention sera amendée le 30 septembre 1998 afin d'en proroger le terme.

Le 1<sup>er</sup> décembre, le contrat sur l'outillage commun, nécessaire au projet W83, est complété par un accord donnant pouvoir à IBC de procéder à l'achat de cet outillage.

Enfin, le 30 juin 1999, un avenant à l'accord cadre du 18 décembre 1996 inclut dans la liste des marques sous lesquelles le W83 (ou X83) pourra être commercialisé par Renault, son nouveau partenaire, Nissan (même modification pour le X70).



Partie II - Chapitre 6



\* ce document n'a pas valeur contractuelle

Figure 2.22 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – GME.

**Conclusion : Présentation comparative des alliances étudiées.**

La grille élaborée dans notre Chapitre premier (section 3) nous permet de comparer chaque alliance présentée au regard des variables principales que nous avons identifiées (tableau 2.5).

Variables	Modalités	P BVA	P V6	V 1	V 2	PRV	M 1	M 2	M 3	VW	Toy	Ch	Daf	Ivec	GME
Configuration juridique	Filiale commune					*						*			
	Contrat						*	*	*	*					*
	Formule mixte	*	*	*	*						*		*	*	
Interaction organisationnelle	Etendue			*	*		M	M	M						
	Restreinte	*	*			*	R	R	R	*	*	*	*	*	*
Nature des apports	Identique					*							*	*	
	Différente	*	*	*	*		*	*	*	*	*	*			*
Output / Chaîne de valeur	Amont	*	*	*	*	*				*	*			*	
	Aval						*	*	*			*	*		*
Nationalité	Identique	*	*				*	*	*						
	Différente			*	*	*				*	*	*	*	*	*
Rapports entre partenaires	Equilibrés	?													
	Déséquilibrés														

**Légende :**

PBVA : PSA BVA ; P V6 : PSA V6 ; V 1 : Volvo 1 ; V 2 : Volvo 2 ; PRV : PRV ; M 1 : Matra 1 ; M 2 : Matra 2 ; M 3 : Matra 3 ; VW : VW ; Toy : Toyota ; Ch : Chrysler ; Daf : Daf ; Ivec : Iveco ; GME : GME. M : Matra ; R : Renault.

**Tableau 2.5 : Comparaisons des alliances étudiées.**

- La configuration juridique s'appuie parfois sur la création d'une filiale commune comme principal support (PRV, Chrysler). Souvent, elle repose sur "un" contrat, soit uniquement (Matra 1, 2 & 3, VW), soit panachée avec une "formule capitalistique" : une structure sociétaire accueillant entre autres la coopération (PSA BVA, PSA V6, Toyota) ou spécialement créée pour celle-ci (Daf), un G.I.E. (Iveco), des prises de participation (Volvo 1 & 2), ou une combinaison (e.g., une société et un G.I.E. : PSA BVA ; des prises de participation et des G.I.E. : Volvo 2).
- Les interactions organisationnelles sont limitées dans la plupart des cas, i.e. la coopération n'engage pas la majeure partie des ressources et des activités des firmes en présence (PSA BVA, PSA V6, PRV, VW, Toyota, Chrysler, Daf, Iveco, GME). Par contre, dans les alliances Volvo (Volvo 1 & 2), les partenaires avaient à l'origine des ambitions plus globales. Enfin, il faut noter que dans les trois alliances Matra (Matra 1, 2 & 3), du fait du différentiel de taille entre les entreprises, les coopérations impliquent une interaction organisationnelle forte pour Matra mais restreinte pour Renault.
- La nature des apports est dans la plupart des cas différente, sauf pour PRV, Daf et Iveco, où les firmes semblent réunir dans l'alliance des compétences relativement similaires. La différence des apports signifie non pas que les partenaires ne cherchent pas des économies sur les coûts, mais qu'ils contribuent avec une certaine spécificité à la coopération.
- L'output sur la chaîne de valeur peut être amont et relève majoritairement de la conception et de la fabrication de fournitures communes (PSA BVA, PSA V6, Volvo 1 & 2, PRV, VW, Iveco) ou se limite à un partage de certains investissements de production (Toyota). Il est aussi aval et correspond à la mise sur le marché d'un véhicule élaboré et réalisé en commun (Matra 1, 2 & 3, Chrysler, Daf, GME).
- La nationalité est bien sûr (puisque cette industrie est plutôt concentrée) tantôt identique, tantôt différente ...
- Quant à la dernière variable, l'analyse des documents et des divers entretiens ne nous a pas permis de lui attribuer une valeur avec certitude. L'observation directe et sans doute longitudinale de chaque alliance et chez chacun des partenaires aurait été nécessaire en l'espèce, mais quasi irréalisable, sans compter qu'elle nous aurait éloigné de notre question de recherche. L'étude des contrats et des entretiens effectués seulement auprès

d'acteurs de Renault autorise simplement à noter que dans toutes les alliances, hormis celle avec Toyota (cf. le chapitre 7), les rapports entre les partenaires s'inscrivent dans la recherche d'un équilibre entre eux (même dans les coopérations avec Matra). Néanmoins, au vu de ces seules informations, il nous paraît inconsistant de l'affirmer sans réserve.

Le cas qui vient d'être présenté, composé de ses quatorze sous-cas, constitue le support unique de notre étude empirique. Sa richesse (diversité des contenus, des objets, des modalités, ...) doit être soulignée. Elle nous a permis le recueil de données précieuses pour le traitement de notre problématique.

Dans cette deuxième partie, nous avons précisé notre question de recherche parmi les nombreuses interrogations que le rapprochement des littératures en sciences de gestion et en sciences juridiques suscite au regard des dimensions juridiques qu'implique la gestion d'une alliance.

Nous avons ensuite expliqué que le design de notre recherche, dont le projet est l'élaboration d'un modèle pragmatique, s'inscrivait dans une épistémologie constructiviste, et articulait une démarche inductive qualitative par l'étude de cas avec des techniques de collecte et d'analyse des données appropriées au traitement de notre problématique.

Enfin, nous avons présenté le cas qui a fourni les ressources empiriques que nous allons analyser dans la partie suivante, avant de proposer notre modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.

**PARTIE III**

**LA GESTION JURIDIQUE DE L'ALLIANCE :  
LA PROPOSITION D'UN MODÈLE.**

Inscrite dans une logique inductive, l'élaboration de notre modèle s'effectue essentiellement à partir de l'analyse du cas Renault.

Cette analyse porte à la fois sur les contenus contractuels, leurs configurations et les interventions des différents acteurs dans la gestion de l'alliance quant aux dimensions juridiques afférentes.

Pour réaliser la première partie de ce travail et afin de traiter l'abondante substance des documents mis à notre disposition, nous bâtissons une grille de lecture, inspirée du modèle d'écriture des contrats conçu par Brousseau (Chapitre 7).

Mais l'analyse de la gestion juridique des alliances n'est pas réduite aux seuls contenus documentaires, même s'ils en constituent un aspect fondamental. Au delà de la technologie contractuelle conséquente, elle souligne les rapports qu'entretiennent les différents types d'acteurs impliqués dans la coopération avec les dimensions juridiques concernées (Chapitre 8).

Puis, ce travail analytique est rapproché des problématiques et divergences identifiées dans la revue de littérature et confronté à certains référentiels théoriques pour proposer un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises (Chapitre 9).

## **CHAPITRE 7**

### **UNE GRILLE DE LECTURE POUR L'ANALYSE DES CONTRATS D'ALLIANCE.**



La grande richesse de contenu des contrats<sup>1</sup>, l'importance du volume de certains textes (e.g., plus de 530 pages pour les textes de base de GME), le nombre élevé de documents contractuels (106), la volonté de les comparer d'une alliance à l'autre ont nécessité l'utilisation d'une grille de lecture.

Cette grille a été élaborée à partir d'un modèle issu de la littérature économique, dont l'auteur est Brousseau (1993b). Cet auteur a construit dans une logique de combinaison des théories de l'agence, des coûts de transaction et de l'économie des conventions une synthèse à vocation opératoire, dont la finalité est de donner les règles d'écriture de n'importe quel contrat. Cette "économie des contrats" constitue aussi un outil de lecture, « une grammaire pour décrire les contrats » (Brousseau, 1993b, p114).

Le modèle qui sera présenté dans ses grandes lignes (section 1) a d'abord été appliqué à la lecture des alliances conclues avec Matra et GME (section 2).

Pour plusieurs raisons.

Il s'agissait de coopérations en cours de fonctionnement ou de (re)négociation pour lesquelles les documents contractuels étaient disponibles assez facilement.

Ces alliances présentaient ensuite des points de convergence et des éléments de divergence qui assuraient a priori que leur confrontation au modèle serait fructueuse (tableau 3.1).

En effet, leur objet est la construction de véhicules "périphériques", dans le sens où ils ne constituent pas (ou ne constituaient pas) des produits à fort potentiel : le monospace était à son lancement un véhicule original dont le succès était très incertain ; le véhicule utilitaire léger ne représente pas un volume de ventes considérable. Les coopérations se structurent sans montage sociétaire. Les contrats qui s'y rapportent sont nombreux, évolutifs (cf. les cartes contractuelles - Partie II Chapitre 6 sections 2 et 3) et font intervenir des filiales (Alpine pour Renault – Matra 1 & 2, IBC pour Renault - GME).

---

<sup>1</sup> L'analyse effectuée dans ce chapitre l'a été essentiellement à partir des textes à notre disposition, mais en complément aussi avec les entretiens réalisés, soit parce qu'au cours de ceux-ci des questions précises avaient été posées sur certains accords, soit parce que l'interviewé, en raison de son expérience, de son vécu, en abordait spontanément un ou plusieurs éléments et y apportait un éclairage enrichissant.

Par contre, ces alliances présentent certaines divergences. Les coopérations avec Matra ressortissent essentiellement à la mise en commun de compétences différentes, propres à chacun des constructeurs, tandis que la coopération avec GME relève aussi d'une recherche d'économie d'échelle<sup>2</sup>. Les coopérations avec Matra s'inscrivent dans une relation au sein de laquelle on note une succession de contrats dont l'objet final est unique (la construction d'un véhicule), tandis qu'avec GME, il s'agit davantage d'un complexe contractuel, dont l'objet est pluriel (la vente de véhicules Renault par GME, ainsi que la fabrication commune d'un nouveau véhicule). Enfin, bien sûr, la dimension internationale est absente de la relation avec Matra qui est par ailleurs plus ancienne.

Convergences	Divergences Matra / GME
Véhicules "périphériques"	Alliances essentiellement de symbiose / alliance de symbiose avec recherche d'économie d'échelle
Absence de structure capitalistique	Succession contractuelle / complexe contractuel
Pluralité contractuelle	Objet unique / objet pluriel
Accords évolutifs	National / international
Contractualisation avec des filiales	Ancien / récent

**Tableau 3.1 : Convergences et divergences des alliances de Renault avec Matra et GME.**

Mais la lecture et l'analyse conséquente de ces accords nous imposèrent d'adapter le modèle de Brousseau aux spécificités de notre objet d'étude : cette grille de lecture inspirée du modèle économique et amendée par nos soins fut ensuite utilisée pour les alliances restantes (section 3), et nous permit d'identifier les modalités des dimensions contractuelles de l'ensemble des alliances étudiées.

<sup>2</sup> La combinaison de compétences différentes n'empêche nullement des économies d'échelle : si GME possède un savoir-faire inapproprié au marché européen (à titre d'exemple, l'un de ses deux modèles sur le segment des véhicules utilitaires légers n'a été vendu qu'à trois exemplaires... - *Source : document envoyé à la Commission européenne -DG IV- en date du 22 novembre 1996*), les deux constructeurs s'allient aussi pour partager les coûts de développement et de fabrication d'un type de véhicule au sujet duquel leurs parts de marché respectives semblent insuffisantes pour assurer un retour sur investissement intéressant.

## **Section 1: L'utilité du modèle grammatical de Brousseau.**

Le modèle présente a priori trois intérêts majeurs pour l'analyse des contrats d'alliance.

- Il offre une simplification de la complexité contractuelle, en ramenant tout contrat à un ensemble de sept clauses : chaque accord est donc divisible en sept sous-ensembles cohérents.
- Il identifie les modalités principales que ces clauses peuvent prendre. Chacun des sous-ensembles du contrat, au delà de la richesse de son contenu informationnel, correspond à l'une des trois ou quatre variétés prédéterminées. Le modèle est ici plus fructueux qu'une simple décomposition du "texte" en thèmes homogènes. Il précise pour chacun des sous-ensembles, si ce n'est son contenu type, du moins son principe substantiel.
- Enfin, il permet la comparaison entre accords grâce à une grille de lecture identique.

Le modèle sera présenté dans un premier temps, avant que son utilité juridique, puisqu'il convient de savoir s'il est utilisable dans notre étude, ne soit explicitée.

### Paragraphe 1 : Présentation du modèle.

Pour Brousseau (1993b, 1996), tout contrat remplit trois fonctions :

- il définit des procédures de coordination,
- il instaure des dispositifs garantissant les obligations des uns et des autres et
- il énonce les modalités de partage des résultats.

Ces fonctions répondent aux problèmes de rationalité limitée des agents, à leur opportunisme et à leur aversion pour le risque.

En affinant celles-ci, l'organisation de tout contrat repose alors sur l'articulation de sept "clauses"<sup>3</sup> (ou ensembles de clauses), dont les objets sont les suivants :

- la coordination stratégique,
- la coordination organisationnelle,
- la coordination opérationnelle,
- la garantie de l'exécution des engagements,
- la supervision de cette exécution,
- la rémunération et le partage du risque et
- la durée.

Chacune de ces "clauses" peut prendre, selon le contrat examiné (ou envisagé), une valeur donnée parmi un choix de trois ou quatre alternatives (tableau 3.2).

---

<sup>3</sup> Nous prenons la liberté de placer entre guillemets ce terme parce que, s'il est utilisé par Brousseau, il ne correspond pas au sens que lui donnent les juristes (qui sont aussi des rédacteurs de contrat).

Partie III - Chapitre 7

Objet de la clause	Variations de la clause			
	1	2	3	4
<b>A</b>				
<b>Coordination stratégique</b>				
si l'objectif de la convention	est défini de façon complète	repose sur le pouvoir discrétionnaire de l'une des parties	repose sur la renégociation entre les parties	
<i>la coordination stratégique est du type</i>	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
<b>B</b>				
<b>Coordination organisationnelle</b>				
elle définit la nature de l'utilité apportée par chacune des parties, i.e. les moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif défini	tout écart par rapport à la définition originelle entraîne la rupture. Chacun s'en tient à ce qui a été défini ex ante	un des agents a le droit de réorganiser (sans avoir le droit de redéfinir l'objectif de la coalition)	renégociation de l'usage des ressources	
<i>du type</i>	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
<b>C</b>				
<b>Coordination opérationnelle</b>				
coordination dans le temps et l'espace de l'usage des différents actifs	le contrat planifie tout: aucune renégociation	l'un des agents a le pouvoir discrétionnaire de définir le rythme	les deux agents adaptent réciproquement leur rythme et leur intensité d'intervention: négociation perpétuelle	
<i>du type</i>	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
<b>D</b>				
<b>Système de garantie</b>				
instauration d'une protection, en rendant coûteuse la sortie du partenaire ou en lui demandant un otage	<i>aucun système de garantie</i>	<i>otage unilatéral</i>	<i>échange d'otages</i>	
<b>E</b>				
<b>Mécanisme de supervision</b>				
audit destiné à contrôler la conformité des actions de chacun	chaque partie exerce un contrôle sur l'autre: si viol du contrat par l'une, la mort du contrat est la solution	le système judiciaire et la loi garantissent la bonne exécution. En cas de problème, l'affaire est portée en justice: arbitrage externe non spécialisé	un agent est spécialisé dans la tâche de contrôle. Il dispose d'un pouvoir coercitif. Cet agent est l'un des cocontractants	Cet agent est un tiers rémunéré. Il a un pouvoir d'investigation
	<i>auto-contrôle</i>	<i>système judiciaire</i>	<i>contractant superviseur</i>	<i>surveillant spécialisé</i>
<b>F</b>				
<b>Rémunération et partage du risque</b>				
si la rémunération des actifs est calculée en fonction du résultat collectif	le risque est supporté au prorata de la participation de chacun <i>Productivité marginale</i>	le risque est partagé de façon forfaitaire, nonobstant la contribution effective de chacun <i>Partage égal de la rente</i>		
si le risque est complètement supporté par l'une des parties			la rémunération de l'autre partie est forfaitaire <i>Rémunération forfaitaire</i>	la rémunération de l'autre partie est fonction de sa contribution <i>Rémunération proportionnelle à l'effort</i>
<b>G</b>				
<b>Durée du contrat</b>				
	le contrat ne constitue qu'une seule transaction <i>fugitif</i>	impossible de changer les caractéristiques des actifs, mais plusieurs transactions <i>court terme</i>	les cocontractants peuvent modifier leurs actifs <i>long terme</i>	

Tableau 3.2 : Modèle grammatical et variations de clauses, d'après Brousseau (1993b).

La coordination impose trois séries de choix : le choix de l'objectif (la coordination stratégique), le choix de la nature de l'utilité apportée par les parties (la coordination organisationnelle) et la définition temporelle et spatiale de l'usage des actifs (la coordination opérationnelle). Les mécanismes de coordination relèvent alors soit de l'autorité, i.e. de la possibilité pour l'un des contractants seul (autorité centralisée) ou pour les deux ensemble (autorité décentralisée) de redéfinir les modalités de la coordination, soit de la routine, i.e. de l'impossibilité d'une telle renégociation.

L'exécution des engagements repose sur un système de garantie d'une part et, d'autre part, sur des mécanismes de supervision. Le système de garantie instaure un coût de sortie du contrat permettant de lutter contre les résiliations unilatérales opportunistes. Ce coût de sortie peut n'être constitué que par la spécificité des actifs de chacun et leur difficile redéployabilité ou correspondre à la valeur d'une ressource (i.e. un "otage") que l'un des contractants abandonnera au profit de l'autre en cas de rupture unilatérale. Les mécanismes de supervision, par ailleurs, permettent de contrôler la conformité des actions de chacun au regard de l'objet du contrat. Ce contrôle est effectué soit par chacune des parties sur l'autre, soit par l'une des parties exclusivement, bénéficiant du pouvoir de contraindre l'autre, soit par le système judiciaire ou par un tiers sollicité à cet effet.

Le partage des résultats doit résoudre une double contrainte : l'incertitude qui rend difficile la répartition a priori des gains et des risques et la difficile mesurabilité des inputs. Le système de rémunération comprend donc deux dimensions : une dimension distributive (du risque lié à l'incertitude et à la mesurabilité) et une dimension incitative (l'effort est fonction du gain attendu). Ainsi, quatre modes de rémunération sont distingués selon que le risque est assumé par les deux parties ou par l'une d'elles seulement, puis selon que la rémunération est corrélée ou non au résultat collectif.

Enfin, le contrat aura une exécution instantanée ou successive, avec un terme plus ou moins éloigné<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> On peut noter ici qu'un contrat "instantané" ne pose pas de problème de coordination, notamment en termes de renégociation ou de modification..., sauf à y voir essentiellement de la "routine"...

Chacune de ces sept "clauses" pouvant prendre trois ou quatre valeurs différentes ( $3^5 \times 4^2$ ), 3 888 combinaisons sont donc possibles.

L'arrangement de ces clauses s'effectue en fonction d'une part de critères d'efficacité et, d'autre part, de la nature de la transaction.

Ces critères d'efficacité sont au nombre de seize. Quatre se rapportent aux coûts de production (spécialisation des actifs, allocation efficace des ressources, partage des ressources indivisibles, stocks intermédiaires), six aux coûts de coordination (recherche d'un contractant, négociation de départ, renégociation, gestion de l'information interne, gestion de l'information stratégique, gestion de l'information relative à la demande) et six autres aux coûts d'incitation (qualité de l'utilité apportée, adaptation à la contingence, disputes, mécanisme de surveillance, mécanisme d'incitation et mécanisme de coercition).

La nature de la transaction est, quant à elle, définie par cinq caractéristiques : la spécificité des actifs, la mesurabilité de la transaction, la fréquence, le degré d'incertitude et la personnalisation de la transaction. Ces caractéristiques peuvent prendre selon les cas, deux, trois ou quatre valeurs différentes, ce qui donne 144 situations de base possibles.

A partir de ces 144 situations différentes et en regard des seize critères d'efficacité, un contrat correspond nécessairement à l'une des 3 888 combinaisons possibles.

Ainsi, les alliances de type "joint-venture" (sociétaire) s'écrivent : A1 B3 C3 D3 E4 F2 G3, ce qui est figuré en grisé dans le tableau 3.2.

Mais ce modèle peut-il être utilisé pour aborder, dans une perspective de gestion, des documents juridiques ? Autrement dit, a-t-il une utilité juridique ?

## Paragraphe 2 : Utilité juridique du modèle.

Une double interrogation doit être ici énoncée : sémantique quant au contrat et opératoire quant au modèle.

La première revient à se questionner sur l'utilisation d'un modèle économique qui traite du contrat comme paradigme pour lire des documents juridiques, i.e. des contrats en tant qu'instruments juridiques.

Pour Favereau et alii (1996)<sup>5</sup>, la difficulté à circonscrire la notion de contrat dans les sciences économiques et sociales tient aussi bien à la variété des formes qu'il prend qu'à la pluralité des définitions. Chez les économistes, le contrat est un mode de coordination entre agents, tandis que chez les sociologues, il constitue un cadre dans lequel des acteurs évoluent. Mais au delà de l'apparente divergence, il ne semble pas y avoir d'incompatibilité irréductible. Il s'agit plutôt de niveaux d'analyse différents : les problèmes de coordination des acteurs peuvent très bien s'inscrire dans un espace plus global d'interactions multiples. Belley (1996, p466), en effet, précise que la sociologie juridique « conçoit le contrat comme l'ensemble des engagements afférents à un projet de coordination inséparable du contexte social, de sa conception et de son exécution (...), le texte du contrat ne [pouvant] se lire isolément de son contexte (...) ».

Si des pistes de convergence existent entre la sociologie et l'économie, les rapports entre droit et économie semblent plus difficiles<sup>6</sup>. Savaux (1997, p106-107) affirme que « (...) la théorie économique ne fournit, en France, qu'un faible éclairage sur le contrat » et que

---

<sup>5</sup> Dans l'article introductif, cosigné par O. Favereau, P. Lascoumes, C. Musselin et R. Berrivin, qui présente le numéro spécial de la revue *Sociologie du Travail* (4/96), portant sur le contrat, il est précisé que « l'objectif de ce numéro est également de faire rencontrer des auteurs, voire dans certains cas de susciter un dialogue entre des disciplines différentes : l'économie, la sociologie, la gestion, le droit et la science politique ». La pluralité des champs disciplinaires utilisant la notion de contrat n'augure rien de simple quant aux constructions théoriques qui y sont développées.

<sup>6</sup> Thierry Kirat, dans la *Revue économique* (vol. 49, n° 4, juillet 1998, 1057-1087), dresse une synthèse enrichissante des relations entre droit et économie.



« l'analyse économique du droit y est en effet peu développée et les règles du contrat n'y ont pratiquement pas été soumises ». Pourtant, nombre de juristes insistent sur le conditionnement réciproque du droit et de l'économie, à l'instar de Farjat (1982, 1992) pour qui le droit économique est celui de la régulation juridique des relations économiques, ou de Vlachos (1996) qui fait du « rapport juridique (...) la condition indispensable de la possibilité du rapport économique ». Dans cette optique, Martin (1996)<sup>7</sup> développe d'ailleurs la notion de contrat économique, dont l'objet « est la concentration et/ou l'organisation de l'économie ». S'il convient d'échapper à l'isolationnisme de certains juristes, il faut noter que l'approche économique des contrats s'effectue souvent, comme le relèvent Favereau et Picard (1996), en méconnaissance des principes juridiques.

Le modèle de Brousseau s'inscrit dans ce dialogue (difficile ?) entre l'économie et le droit. Il constitue une contribution fondamentale à leur rapprochement. A partir d'une problématique puisant ses racines notamment dans la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction, deux constructions dans lesquelles les dimensions juridiques ne sont certes pas inexistantes, mais sans pour autant être majeures, il offre aux juristes une approche de la lecture (et de l'écriture) du contrat, instrument juridique, au travers du contrat comme paradigme économique, apportant une réponse aux problèmes de coordination générés par la rationalité limitée des agents (des contractants), leur opportunisme et leur aversion pour le risque.

Par ailleurs, la définition que Brousseau (1993a, p4)<sup>8</sup> donne du contrat est voisine de celle de l'article 1101<sup>9</sup> du code civil français : « un contrat est un accord par lequel des

---

<sup>7</sup> Cité par Boy (1997).

<sup>8</sup> La définition donnée dans « l'Économie des contrats » (1993b, p25), i.e. « un contrat est un accord entre deux (ou plusieurs) agents économiques par lequel ils s'obligent envers un ou plusieurs autres à céder ou à s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses », s'apparente à celle de la stipulation pour autrui dans laquelle « une des parties, appelée le stipulant, stipule de l'autre, appelée le promettant (« entre deux ou plusieurs agents économiques ») qu'elle donnera ou fera quelque chose au profit d'un tiers étranger, le bénéficiaire (« envers un ou plusieurs autres »), qui devient ainsi créancier sans avoir été partie au contrat » (Weill A. et F. Terré, 1986, p549).

<sup>9</sup> L'article 1101 du code civil énonce que « le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose ».



agents s'obligent les uns envers les autres à céder ou s'approprier, faire ou ne pas faire certaines choses ».

L'interrogation opératoire, quant à elle, renvoie à la pertinence a priori du modèle pour lire spécifiquement des contrats d'alliance.

Nous avons donc comparé (tableau 3.3) la structuration proposée par l'auteur avec une approche gestionnaire, la proposition de formalisation de Desreumaux (1993) et une approche juridique, les dispositions spécifiques des accords de coopération présentées par Dubisson (1989).

Pour Desreumaux, un contrat de coopération inter-entreprises configure les objectifs et l'étendue de la coopération, les ressources de toute nature allouées par les partenaires, les modalités de gestion de la coopération, notamment en matière de mobilisation des ressources, le mode de résolution des conflits, les modalités d'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats, le partage des résultats et les modalités de renégociation ou de sortie de la coopération.

Pour Dubisson, tout contrat de coopération comprend un préambule dans lequel est exposée l'intention des parties, la définition de l'objet, i.e. le domaine de la coopération et la nature exacte des activités incluses, des précisions relatives à la durée (son optimalité, les modalités de retrait, les impossibilités d'exécuter, ...), des clauses de préférence et d'exclusivité, l'explicitation des structures de coopération et des éléments de règlement des litiges.

<i>Brousseau</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">coordination stratégique</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">objectif de la convention</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">coordination organisationnelle</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">nature de l'utilité apportée</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">coordination opérationnelle dans l'espace et le temps des actifs</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">mécanisme de supervision audit / contrôle de l'autre</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">durée</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">système de garantie: protection c/ la sortie de l'autre</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">rémunération et partage du risque: modalités de répartition et de calcul</div>	
<i>Dubisson</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">préambule intentions</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">objet de l'accord - domaine de la coopération - activités incluses</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">structures de la coopération - délibération - exécution</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">clause de préférence et d'exclusivité</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">règlement des litiges</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">durée de l'accord - optimale - retrait - impossibilité d'exécution</div>		
<i>Desreumaux</i>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">objectifs et étendue</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">ressources allouées</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">modalités de gestion notamment / mobilisation des ressources</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">modalités de l'évaluation régulière du fonctionnement et des résultats</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">mode de résolution des conflits</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">modalité de renégociation ou de sortie</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">partage des résultats</div>

**Tableau 3.3 : Comparaison du modèle générique de Brousseau avec une approche juridique et une approche gestionnaire.**

Le parallèle entre le modèle générique de configuration contractuelle de Brousseau et les approches gestionnaire de Desreumaux et juridique de Dubisson, centrées sur les accords de coopération, atteste la pertinence de l'utilisation des travaux du premier pour aborder l'examen des contrats d'alliance. La construction proposée par Dubisson est linéaire dans le sens où elle part du préambule qui définit, au travers des intentions communes des parties, leurs objectifs pour finir sur le traitement des différends. Si les modalités de partage des résultats (positifs ou négatifs) n'apparaissent pas dans cette présentation schématique, elles n'en sont pas moins traitées dans la partie centrale qui aborde l'objet du contrat et donc les obligations et droits des parties y afférents. De même, les structures de la coopération comprennent les mécanismes de supervision.

Le modèle de Brousseau et la proposition de Desreumaux offrent, par contre, de grandes similitudes.

Ces précisions étant données, ce modèle sera appliqué à la lecture des contrats des alliances conclues avec Matra et GME.

## **Section 2 : L'application du modèle aux alliances conclues avec Matra et GME.**

A la première lecture de ces alliances, un écueil est apparu : quelle unité d'analyse choisir ? A quel(s) contrat(s) appliquer la grille ? Comme les cartes contractuelles respectives le montrent, chaque alliance comprend plusieurs textes. Des choix ont donc dû être effectués après la lecture de l'ensemble des documents. En effet, utiliser une grille par document aurait abouti à une complexification des phénomènes étudiés, alors que notre objectif était de disposer d'un outil de lecture. Nous avons tenté d'identifier le texte clé auquel appliquer la grille, puis de rattacher à celle-ci les avenants, i.e. les modifications apportées et incorporées au gré des évolutions, les contrats ancillaires (i.e. explicitant l'opérationnalisation de certains des aspects du texte clé), ainsi que les documents d'importance secondaire.

La difficulté la plus notable a concerné Matra 1 : la coopération a été, d'un point de vue contractuel, construite au fur et à mesure, avec des strates successives selon les évolutions du projet. Il a donc fallu appliquer la grille transversalement à plusieurs textes, tout en évitant de les agréger complètement, puisqu'ils n'avaient pas tous le même objet.

Quant à Matra 2 et Matra 3, notre analyse s'est focalisée respectivement sur l'accord de coopération du 24 mai 1993 et sur celui du 8 juillet 1998, les autres textes n'ont été considérés que dans ce qu'ils apportaient de spécifique.

Pour GME, la grille de lecture a été appliquée essentiellement à l'accord cadre du 18 décembre 1996.

Pour chacune des unités d'analyse, nous avons d'abord effectué un travail de classement des divers contenus dans les sept "ensembles de clauses", puis nous avons cherché à qualifier chaque ensemble ainsi complété au regard des valeurs proposées par Brousseau. Ce travail de classement s'est traduit par une approche non linéaire des textes et par la

réunion d'éléments provenant de différents articles (ou clauses). Certains de ces articles alimentent deux ou plusieurs "ensembles de clauses" et ont donc été fractionnés<sup>10</sup>.

Nous présenterons d'abord les alliances Matra dans leur chronologie, puis celle conclue avec GME, au travers de chacun des sept "ensembles de clauses" du modèle.

## **Paragraphe 1 : Analyse des alliances Matra.**

### **I- Matra 1.**

- La coordination stratégique.

L'objectif de la convention initiale est la mise sur le marché, sur une période donnée, d'un certain nombre de véhicules monospaces. L'avenant 2, en raison du succès du produit, traite d'une nouvelle version de l'ESPACE (la phase II) et de l'augmentation des prévisions des volumes de ventes. L'avenant 3 redéfinit les volumes prévisionnels pour l'ESPACE 90 et l'avenant 5 reconsidère à la hausse ces volumes.

En se référant au modèle, la définition complète de l'objectif dans l'accord initial permet d'identifier une coordination stratégique de type routine. Or, la prise en considération des différents avenants qui portent à titre principal sur l'évolution du produit et les révisions à la hausse des volumes des ventes prévisionnels et témoignent de nombreuses renégociations entre les parties infère une coordination stratégique de type autorité décentralisée.

- La coordination organisationnelle.

Celle-ci exprime les moyens nécessaires à la réalisation de l'objectif défini précédemment. Dans la première partie (ESPACE phases I et II), la répartition des rôles est la suivante : Matra conçoit et réalise le monospace. Il effectue donc les investissements conséquents. Renault prend en charge la distribution et le marketing du

---

<sup>10</sup> La nécessité d'un tel découpage oblige à s'interroger sur la fonction d'écriture du modèle...

produit et, par ailleurs, fournit à Matra différentes pièces qui entrent dans la composition du véhicule (e.g., le bloc moteur). Avec l'ESPACE 90, Renault participe en outre à l'élaboration du style du nouveau véhicule.

Les moyens nécessaires à l'exécution des divers objectifs résultent d'une renégociation continue entre les acteurs ; l'un de ces résultats porte sur l'accord liant Matra à Alpine, filiale de Renault, pour faire face à la montée des cadences de production, à laquelle les capacités de Matra ne peuvent répondre seules.

Il s'agit donc d'une coordination organisationnelle de type autorité décentralisée.

- La coordination opérationnelle.

Cette "clause" du modèle est ici la plus riche en quantité d'informations. Renault et Matra coordonnent bien entendu leurs interactions, en ce qui concerne les niveaux de stocks, les échanges d'informations (au sujet des modifications techniques, de la production, des données collectées par le réseau de distribution sur la qualité du produit), la programmation des cadences de production, les changements de millésime. Cette coordination opérationnelle traite encore d'aspects plus juridiques tels que les problèmes d'imprévision, de force majeure ou de concertation entre les parties en matière de poursuite en contrefaçon. On pourrait considérer qu'elle comprend aussi les engagements réciproques de non-concurrence pendant la durée de l'accord.

L'avenant 3, à propos de l'ESPACE 90, précise que les cadences quotidiennes de production sont fixées dans le cadre des « conférences programmes selon la même procédure et les mêmes modalités que celles en vigueur pour l'ESPACE phase II ».

Cette précision fait état de procédures et d'organisations conjointes qui ne sont explicitées nulle part dans les différents textes de l'alliance. "Le" contrat est presque totalement silencieux à ce sujet.

En tout état de cause, il est possible d'identifier la coordination opérationnelle comme étant du type autorité décentralisée.

- Le système de garantie.

Ce système empêche la résiliation unilatérale du contrat, sauf moyennant une "indemnisation". Dans la contractualisation étudiée, aucun système de garantie majeur

n'a été instauré. La résiliation unilatérale est rendue difficile, simplement par la spécificité des actifs engagés par l'un et l'autre dans la coopération.

- Le mécanisme de supervision.

Il est destiné à vérifier la conformité des actions des partenaires. Ce mécanisme est ici pluridimensionnel. Il comporte plusieurs niveaux. En cas de litige, les parties s'engagent à résoudre leur différend à l'amiable, à défaut elles recourront au tribunal de commerce de Paris.

Cependant, en ce qui concerne le contrôle qualité, Renault se réserve le droit de contrôler la qualité des véhicules produits ou en cours de production. Cet examen voit ses effets précisés davantage dans l'avenant 3, puisque Renault se réserve le droit de refuser l'accord de fabrication ou de commercialisation des véhicules en cause.

Par ailleurs, en matière de garantie contractuelle des produits, une commission mixte se réunit une fois par an en fonction des besoins (ou dans les plus brefs délais, conformément au rajout de l'avenant 3) pour examiner les définitions de responsabilité litigieuses. L'arbitrage, quant à lui, est utilisé pour résoudre les divergences de qualification de la nature de l'imprévision.

Si l'on constate l'existence d'un contrôle judiciaire, l'intervention d'un contractant superviseur (quant aux problèmes de qualité) et d'un surveillant spécialisé (l'arbitre), il n'y a aucun auto-contrôle au sens de Brousseau, i.e. qui aboutirait en cas de "viol du contrat" à son anéantissement.

Le mécanisme principal de supervision est plutôt du type contrôle réciproque, dans la mesure où chacune des deux parties exerce un contrôle sur l'autre, avec pour finalité la continuation du contrat en cas de difficultés : l'arrêt (de mort) du contrat serait la pire solution économique. Ce contrôle réciproque laisse place à des mécanismes plus idoines dans des circonstances où l'audit mutuel est inopérant parce qu'il fait appel à une compétence exclusive de l'un des partenaires (le contrôle qualité) ou parce qu'il se heurte à un blocage entre ceux-ci. Dans cette occurrence, il est possible de noter une gradation dans les mécanismes : une résolution amiable, un arbitrage (seulement pour les cas d'imprévision) et une solution judiciaire.

- La rémunération et le partage du risque.

Cette partie du contrat est la plus détaillée et la plus complexe. Les modalités de calcul de la rémunération fournissent la quasi totalité du contenu de cette "clause". Seules sont explicitées, en matière de partage des risques, les responsabilités produit de l'un et de l'autre : chacun garantit ses fournitures. Cependant, bien sûr, la lecture de la répartition du risque est à effectuer au regard des engagements (ou apports) respectifs.

Matra facture à Renault ses prestations, via le prix de cession des véhicules. Ce prix peut être révisé en fonction des tarifs de Renault, des modifications techniques, des variations de la composition des fournitures, ... Les conditions de paiement sont elles aussi précisées. En cas de volume de ventes inférieur aux prévisions qui ont servi de base au calcul de ce prix de cession, Renault reversera à Matra une compensation financière ; dans le cas contraire, Matra fera de même. Dans l'avenant 3, les modalités de rémunération sont plus détaillées encore, notamment pour ce qui se rapporte au partage des économies réalisées. Le prix de la prestation de Matra (par véhicule) est corrigé à la baisse, en raison d'efforts de productivité. Le prix des fournitures de Renault ne varie pas, Renault rappelant même les charges financières qu'il supporte de son côté (outillages spécifiques, mise au point des moteurs, ...).

L'avenant 5, qui est en fait l'avenant 1 à l'avenant 3 portant sur l'ESPACE 90, précise pour la première fois la composition du montant du "ticket d'entrée" de Renault : les investissements qu'il accepte de prendre en charge et qui sont répercutés dans le prix de cession du véhicule, prix de cession réduit en raison de l'extinction de l'amortissement de ce ticket d'entrée (lettre du 13 février 1996).

- La durée.

La durée initiale était de cinq ans. De prorogation en prorogation, le contrat a pris fin en 1996. Il s'agit donc d'une contractualisation de long terme, au cours de laquelle les partenaires ont en effet modifié leurs actifs.

Dans Matra 1, si les "clauses" relatives aux différents modes de coordination, à l'instar de celle se rapportant à la durée, ne posent pas de problème de qualification (en tenant



compte quand même du fait que nous avons incorporé au contrat initial les avenants), par contre, les “clauses“ traitant du mécanisme de supervision et de la rémunération et du partage du risque ne sont pas saisies par le modèle tel quel.

## **II- Matra 2.**

La présentation de cette alliance sera différente de celle effectuée plus haut. Nous avons essayé de classer les 27 clauses (ou articles) du contrat de coopération en date du 24 mai 1993 dans les sept sous-ensembles du modèle. Nous exposerons rapidement ce travail, en le complétant au fur et à mesure par des informations plus détaillées, collectées de la même façon que pour Matra 1.

- La coordination stratégique.

Elle comprend l'article 1 relatif à la définition de l'objet et l'article 2 définissant le véhicule J66. L'avenant 3 porte sur le J66 Long.

- La coordination organisationnelle.

L'article 3 et l'article 4-1b précisent que Matra prend seul en charge la conception du véhicule, à l'exception du style (conjointement avec Renault) et des fournitures Renault d'une part et, d'autre part, définit seul le processus de production à l'exclusion des éléments mécaniques fournis par Renault. Matra assume la responsabilité de la production des véhicules, tandis que Renault bénéficie de l'exclusivité de la commercialisation (article 5).

L'article 8 aborde les contributions financières de chacun, les articles 8-3 et 8-4 énonçant plus précisément les circonstances qui les modifieraient.

- La coordination opérationnelle.

Elle porte sur la production du véhicule (article 4), la commercialisation (article 5), le service après-vente et la garantie (article 6), la qualité et la fiabilité (article 7), les

concessions éventuelles de licence de montage et de fabrication (article 16-3), les échanges d'informations entre les partenaires (article 16-2 paragraphe 3 et s.), les actions en contrefaçon (article 17), l'imprévision (article 20) et la force majeure (article 21).

Elle a trait par ailleurs à l'obligation de confidentialité (article 18), au caractère *intuitus personae* de la relation (article 15) et à l'exclusivité de la coopération, limitée à la durée du présent accord (article 14).

Enfin, il faut noter le traitement substantiel des problèmes de changement de contrôle (articles 15 et 25).

- Le système de garantie.

Il repose essentiellement sur l'importance des investissements de l'un et de l'autre (article 8). Plus particulièrement, en cas de changement de contrôle de l'un des partenaires conduisant à une résiliation du contrat, l'autre bénéficie de certaines garanties (articles 25-1 et 25-2).

- Le mécanisme de supervision.

Spécifiquement, il permet à Renault de refuser l'accord de fabrication ou de production, dans le cadre des procédures de contrôle qualité et en regard du niveau AQR (Assurance Qualité Renault) défini par lui (article 7-3).

Les divergences irréductibles quant à l'appréciation des cas d'imprévision seront tranchées par un arbitre (article 20, alinéa 2).

Le règlement des différends s'effectue à l'amiable, sinon devant le tribunal de commerce de Paris (article 26).

- La rémunération et le partage du risque.

Là encore, la quasi totalité des informations contractuelles porte sur la rémunération. Les articles 9, 10, 11, 12, 13, 13bis traitent de la rémunération de Matra, de ses modalités de paiement, de sa révision. L'article 16 répartit les droits de propriétés intellectuelles et industrielles nés de la coopération.

Les problèmes de partage des risques ne sont explicitement abordés que dans l'article 19, sous l'angle de la responsabilité produit.

Il faut noter surtout que Renault rembourse une partie des investissements de Matra en dehors du prix de cession des véhicules, et ce tous les trimestres, à compter de 1996 (début de la commercialisation), quel que soit le nombre de véhicules J66 vendus. Par ailleurs, l'avenant 2 modifie les modalités de remboursement du ticket de Matra, du fait du retard dans la commercialisation du véhicule, et l'avenant 3 porte entre autres (11 pages sur 19) sur les conditions de partage à parts égales du résultat marginal généré par la commercialisation du J66 Long.

- La durée.

L'article 23 précise la date d'entrée en vigueur et le terme de la coopération (fin décembre 2000). Quant à l'article 24, il stipule les cas de résiliation de l'accord.

Malgré le traitement réalisé ainsi sur le contrat de coopération, certaines clauses n'ont pu être classées dans la grille de lecture : le préambule qui replace l'accord dans la perspective de la relation, l'article 1bis qui définit les termes clés utilisés dans le contrat, l'article 22 sur la nature du lien juridique qui unit les parties, l'article 27bis qui affirme la primauté du présent accord sur tout document antérieur (l'article 27 énumérant l'ensemble des annexes -14 au total- peut être réparti dans les sous-ensembles contractuels relatifs à la coordination opérationnelle, au mécanisme de supervision et à la rémunération et au partage du risque).

En outre, le même constat que pour Matra 1 peut être dressé : les "clauses" relatives au mécanisme de supervision et à la rémunération et au partage du risque sont difficiles à qualifier au vu du modèle.

### III- Matra 3.

- La coordination stratégique.

L'article 2 définit globalement l'objet de la coopération, explicité ensuite en détail par l'article 4. L'article 5-8 prévoit que les parties pourront ultérieurement convenir de concevoir des véhicules dérivés.

- La coordination organisationnelle.

Les articles 3 et 5 répartissent les contributions de chacun. Si Matra a la responsabilité de la conception, du développement, de la production et de l'industrialisation du véhicule, tous les travaux et études afférents sont réalisés en collaboration avec Renault. Celui-ci, de plus, en définit seul le style, fournit moteurs et boîtes de vitesses et bénéficie du droit exclusif de distribution (article 9).

Cette "clause" traite aussi de la composition, du montant et de l'évolution des investissements partagés à égalité entre les deux firmes (article 12).

- La coordination opérationnelle.

Les structures de coordination sont clairement présentées (direction de projet, comité économique et financier, comité stratégique, etc... - articles 3-1, 3-2, 3-3 et annexe 1). Les aspects de traçabilité transversale, d'homologation, de planning sont précisés. Les principes généraux concernant les pièces achetées auprès des fournisseurs ou produites en interne sont énoncés (article 6 et plusieurs annexes). L'article 7 détaille les volumes et capacités de production.

Cette coordination porte encore sur la garantie, le service après-vente (article 10), les objectifs de qualité et fiabilité et le jalonnement du projet (article 11).

Elle a trait par ailleurs à l'exclusivité de la coopération, assez peu contraignante puisque les partenaires pourront prendre part à la conception, au développement ou à la fabrication d'un véhicule concurrent à la condition que celui-ci ne soit pas commercialisé seul (article 19), au caractère *intuitus personae* et notamment aux hypothèses de changement de contrôle chez l'un des partenaires (article 20), à la concertation dans l'occurrence d'actions en contrefaçon (article 22), à la confidentialité

(article 23), aux modalités de traitement de l'imprévision (article 25) et aux cas de force majeure et à leurs effets (article 26).

- Le système de garantie.

Il repose essentiellement sur le partage des investissements nécessités par le projet (articles 12-1 et 12-2).

Plus spécifiquement, dans l'hypothèse d'un changement de contrôle chez l'un des partenaires amenant l'autre à résilier son engagement, et après reconnaissance par un tribunal arbitral que ce changement produit un effet préjudiciable sur le projet, l'article 20.2.5 fait supporter au premier les conséquences de la rupture.

- Le mécanisme de supervision.

Renault se réserve le droit de contrôler la qualité et la fiabilité du véhicule produit ou en cours de production.

Les appréciations divergentes quant aux effets induits par un changement de contrôle ou par la survenance d'un événement imprévu sont tranchées par un tribunal arbitral (articles 20-2-3 et 25-3).

Le règlement des différends s'effectue par principe à l'amiable, sinon devant le tribunal de commerce de Paris (article 30).

- La rémunération et le partage du risque.

Matra et Renault se partagent à égalité le coût global du projet et donc les risques afférents.

Des précisions sont apportées (articles 12 à 18) sur les modalités tarifaires des pièces achetées à l'extérieur ou en interne et, bien sûr, sur le prix de cession du véhicule par Matra à Renault (détermination, régularisation, paiement, révision et effet du passage à l'Euro).

Cette "clause" traite aussi de la copropriété des droits intellectuels et industriels issus de la coopération (article 21) ainsi que de la répartition des responsabilités relatives au risque produit (chacun étant responsable de ses pièces : article 24).

- La durée.

L'article 28 précise la date d'entrée en vigueur et le terme de la coopération (fin octobre 2005), tandis que l'article 29 stipule les cas de résiliation anticipée.

Ici encore, certaines clauses n'ont pu être affectées au modèle : le préambule, l'article 1 sur les définitions des termes clés utilisés dans le contrat, l'article 27 sur la nature purement contractuelle des relations entre les parties et l'absence de tout *affectio societatis* entre elles, l'article 32 affirmant la supériorité du présent accord sur tout document antérieur. Et les difficultés de qualification du mécanisme de supervision et du type de rémunération et de partage du risque ont été de nouveau constatées.

## Paragraphe 2 : Analyse de l'alliance avec GME.

- La coordination stratégique.

L'objectif de la coopération est défini précisément dans l'accord cadre : il s'agit de la fourniture par Renault du Trafic (Arena), du remplaçant du Master (le X70) et du développement du remplaçant du Trafic (le W83). Pour ce, des accords ancillaires complètent et compléteront la convention de base, sur des sujets plus spécifiques.

Dans l'accord de développement, les modalités d'élaboration des dérivés du W83 sont arrêtées rigoureusement.

- La coordination organisationnelle.

Renault vend des véhicules utilitaires légers à GME, tout en développant avec celui-ci une coopération au sujet de la mise au point du produit et du procès du W83, réalisée à coûts partagés (50/50). Les outillages spécifiques communs seront financés au départ selon le ratio des volumes de vente prévisionnels respectifs (48,5% pour Renault et 51,5% pour GME), puis réactualisés en fonction des investissements réels. La production du véhicule s'effectuera chez une filiale de GME, IBC. Les investissements capacitaires financés par IBC seront remboursés par les partenaires au travers du prix de cession des véhicules. La fourniture d'éléments mécaniques par l'un ou l'autre est spécifiée. Les technologies apportées ou à développer sont précisées.

- La coordination opérationnelle.

Le management du projet est confié à des organes communs (*Chairman committee, Joint steering committee, Joint management team, ...*). Les grandes étapes de la collaboration sont planifiées. Les modalités de la production, l'espace géographique dans lequel s'inscrit l'accord, le détachement des salariés, la sous-traitance, ... sont détaillés.

- Le système de garantie.

La sortie du contrat fait l'objet de développements importants (un tiers du contrat cadre, hors annexes), notamment avec l'énoncé des modalités d'utilisation des technologies

amenées, des technologies développées conjointement, de (re)versement du ticket d'entrée de GME au sujet du X70.

Chaque partenaire dispose d'une option de sortie du projet W83.

- A la fin de l'étude de faisabilité (30 juin 1998), chaque partie est libre d'utiliser la technologie développée conjointement et doit licencier à l'autre sa technologie apportée. Les contrats Trafic et/ou X70 peuvent être résiliés, à charge pour Renault de fournir le Trafic ou le X70 pendant dix-huit mois.
- A la fin des travaux de développement (30 juin 1999), si la décision est conjointe, l'option produit les mêmes effets que précédemment ; si la décision est unilatérale, la partie qui n'a pas exercé l'option a le droit d'utiliser seule, pendant vingt-quatre mois, la technologie commune sans royalties. Les parties peuvent résilier les contrats Trafic et/ou X70, à charge pour Renault de fournir le Trafic ou le X70 pendant dix-huit mois. Si l'option a été levée par GME, il ne peut récupérer les quatre cinquièmes du ticket d'entrée relatif au X70. Si elle l'a été par Renault, celui-ci doit restituer ce montant.

Par ailleurs, en cas de faute contractuelle de l'un des partenaires, l'autre peut racheter la part de la technologie conjointe de la partie défaillante. Il bénéficie de droit, en outre, d'une licence perpétuelle et mondiale à titre gratuit sur la technologie amenée par cette partie et peut racheter la part de l'outillage spécifique de celle-ci.

La faillite et le changement de contrôle ont les mêmes conséquences que l'inexécution.

- Le mécanisme de supervision.

Le principe est le règlement amiable via des organes conjoints, dont la compétence d'attribution est donnée par le niveau auquel le litige intervient et dans le respect d'un appel possible à l'échelon hiérarchique supérieur. Dans l'occurrence d'un blocage, l'arbitrage de la Chambre de Commerce International de Genève (selon le droit anglais) serait requis.

L'utilisation du système judiciaire est ici écartée pour des raisons de droit international...



- La rémunération et le partage du risque.

La rémunération, à l'image de l'accord, est plutôt complexe.

En ce qui concerne la fourniture du Trafic, véhicule en fin de carrière puisque son remplaçant est le W83, le risque a été supporté seul par Renault (cf. l'échec de l'alliance avec Daf), mais en dehors de la coopération présente. La rémunération des partenaires est ici fonction des ventes du Trafic par GME dans son réseau.

Quant au X70, là encore, Renault qui a développé seul ce véhicule, en dehors de toute coopération, en a supporté personnellement tous les risques. Cependant, dans le cadre de l'alliance avec GME, un droit d'entrée sur le segment de marché de ce véhicule utilitaire léger lui est versé par ce dernier, afin qu'il puisse le distribuer dans son réseau (rémunération forfaitaire au début, puis fonction des résultats individuels).

Pour le programme W83, la rémunération des partenaires est déterminée par le résultat collectif (la mise au point du véhicule, de son procès de production). Ainsi, contrairement aux accords Matra 1 et 2, le prix de cession du véhicule W83 sera facturé à prix coûtant, i.e. sans marge. Le risque, lui, est partagé proportionnellement aux contributions de chacun.

- La durée du contrat.

Elle est différente selon qu'il s'agit du contrat portant sur le Trafic (2001), le X70 (2009) ou le programme W83 (2013). Globalement, la relation s'inscrit dans le long terme.

Bien sûr, dans l'analyse de cette alliance, les mêmes difficultés que celles observées pour les coopérations avec Matra ont été rencontrées.

L'utilisation du modèle se heurte à un double obstacle : le classement impossible de la totalité du contrat d'une part et, d'autre part, la qualification problématique de certains sous-ensembles.

Le modèle de Brousseau nécessite donc d'être amendé pour appréhender la spécificité des contrats d'alliance.

La grille de lecture qui résultera de ce travail d'adaptation sera ensuite appliquée aux autres alliances de notre étude.

### **Section 3 : Le modèle amendé et appliqué aux autres alliances.**

L'amendement du modèle grammatical s'effectuera à partir des alliances précédemment étudiées, en reprenant chacune de ses "clauses".

#### **Paragraphe 1 : Amendement du modèle à partir des alliances Matra et GME.**

- La coordination.

Les clauses relatives aux modalités de coordination ont posé peu de problèmes.

Ainsi, dans les cas Matra, ces clauses, qu'elles soient stratégique, organisationnelle ou opérationnelle, sont de type autorité décentralisée<sup>11</sup>, comme pour l'alliance GME<sup>12</sup>, à l'exception d'une seule différence : la coordination stratégique telle qu'il est possible de la lire dans le contrat cadre de 1996 est du type routine, dans la mesure où l'objectif de la coopération y est défini de façon "complète", sans référence à une quelconque possibilité de variation ou d'évolution ultérieure. Bien que dans cet accord cadre, les possibilités de développement de véhicules dérivés soient explicitées, il convient de minimiser cette absence formelle de renégociation de l'objectif, car rien n'empêche la conclusion future d'un avenant modifiant ou complétant celui-ci.

---

<sup>11</sup> Dans Matra 2, l'objectif de la coopération est défini précisément, puisqu'il porte sur la mise sur le marché du J66. Cependant, l'article 2-3 de l'accord de coopération énonce que « les parties pourront convenir ultérieurement de la conception et de la production de Véhicules Dérivés à des conditions et selon des modalités qui seront arrêtées au cas par cas ». Ainsi, l'avenant concernant le J66 Long traduit la réalisation de cette possibilité. La coordination stratégique est donc bien du type autorité décentralisée.

<sup>12</sup> L'usage des ressources s'inscrit dans une logique de renégociation (e.g., quant à la fourniture du moteur par Renault ou de la boîte de vitesses par GME). Quant aux procédures conjointes, aux structures communes de gestion, elles ont pour fonction la coordination dans le temps et l'espace de l'usage des différents actifs.

• Le système de garantie.

Dans les alliances Matra, le système de garantie paraît quasi-inexistant, hormis la spécificité des actifs de chacun. Pour GME, on peut constater que, dans la première phase de la coopération, celle qui consiste en la vente par Renault de ses véhicules à GME afin qu'il les distribue dans son propre réseau et (surtout) en la conception conjointe du W83, il existe un système d'échange d'otages assez complexe qui garantit à celui qui n'est pas à l'origine de la résiliation anticipée de la coopération de ne pas tout perdre.

Néanmoins, deux remarques s'imposent.

- La première concerne la possibilité d'une pluralité de mécanismes de garantie. Dans le cas GME, en effet, un « échange d'otages » est mis en place au début de la relation, puis la protection des partenaires s'effectue par les investissements mutuels à réaliser pour le développement du véhicule, ce qui correspond dans le modèle de Brousseau à « aucun système de garantie », comme dans les cas Matra. Il faut aussi souligner que dans Matra 2 et 3 et GME, des dispositifs ouverts aux deux partenaires protègent spécifiquement contre le changement de contrôle ou l'(in)exécution fautive.
- L'autre constat porte sur la spécificité des actifs et donc leur difficile redéployabilité. Brousseau présuppose que celle-ci est identique pour les partenaires. Or, pour Matra 1 et 2, les investissements de Matra sont, pour cette firme, nettement plus délicats à réorienter que ceux effectués par Renault, puisqu'en l'espèce ces derniers n'ont pour objet que des composants utilisables (voire déjà utilisés) sur d'autres véhicules. L'« absence de système de garantie » (au sens de Brousseau) ne prend donc pas en considération le différentiel de redéployabilité des actifs en question entre les partenaires. L'idiosyncrasie des actifs renvoie en fait à une difficulté de

rédeployabilité identique (GME) ou différente (Matra 1, 2 et 3<sup>13</sup>). En effet, la protection contre la sortie du partenaire, si elle ne peut reposer que sur la spécificité de ses actifs, n'a pas la même portée selon la nature de la redéployabilité de l'utilité amenée par l'autre.

- Le mécanisme de supervision.

Dans toutes les alliances, ce mécanisme est pluriel, avec une prédominance de ce que nous avons qualifié de contrôle réciproque.

En effet, l'« auto-contrôle » qui traduit le fait que chaque partenaire exerce sur l'autre un contrôle lui permettant, en cas de non respect de l'accord, d'aboutir nécessairement à sa résolution ne correspond pas à la réalité des contrats d'alliance. Si les partenaires se contrôlent mutuellement, notamment dans le cadre d'instances de coordination, le non respect des engagements ne conduit pas inéluctablement et naturellement à la fin de la coopération. Au contraire, de nombreux mécanismes sont mis en place afin de sauver le contrat dans un intérêt réciproque. C'est pourquoi nous préférons qualifier ce contrôle de réciproque. En outre, les recours au système judiciaire (Matra 1, 2 et 3 et non GME pour des raisons de droit international), à un contractant superviseur (Renault dans les cas Matra, pour le contrôle qualité) ou à un surveillant spécialisé (un arbitre ou tribunal arbitral sur certains points de divergence dans les cas Matra ou de façon plus substantielle pour GME) constituent des mécanismes complémentaires de supervision. On peut noter d'ailleurs une gradation des instruments de résolution des difficultés entre partenaires. L'arrangement amiable est toujours privilégié, au travers du contrôle réciproque. Les autres modes n'interviennent que subsidiairement.

- La rémunération et le partage du risque.

Cette " clause " a été la plus difficile à qualifier, parce que les modalités de rémunération et de partage du risque sont composites.

---

<sup>13</sup> Dans Matra 1, 2 et 3, le partenaire de Renault ne possède plus de savoir-faire en matière de commercialisation, ce qui rend plus problématique un redéploiement de ses actifs.

Ainsi, dans Matra 1, la rémunération est fonction des résultats individuels, car déterminée pour l'un par ses performances de production et pour l'autre par ses résultats de commercialisation ; et même si, avec l'ESPACE 90, Renault prend en charge une partie des investissements, il n'y a pas en l'espèce une contribution réellement forfaitaire pour la raison que le ticket d'entrée est répercuté par déduction sur le prix de cession des véhicules de Matra à Renault.

Le risque, quant à lui, est distribué en regard des contributions de chacun, Matra prenant à sa charge les investissements de départ, Renault n'assumant qu'une petite partie du risque, celle relative à ses investissements spécifiques qu'ils soient matériels (ses fournitures) ou immatériels (son image de marque, sa politique commerciale, ...). Le risque est donc partagé, mais de façon très inégale.

Dans Matra 2, Renault rembourse une partie des investissements de Matra, quel que soit le nombre de véhicules vendus : une fraction de la rémunération de Matra est donc forfaitaire, le reste renvoie aux résultats individuels des partenaires, comme dans Matra 1. Le risque, quant à lui, est pris en charge, pour une partie, forfaitairement par les partenaires (la répartition du montant du ticket d'entrée) et pour l'autre proportionnellement aux contributions de chacun (gains de productivité pour Matra, volume de ventes pour Renault).

Dans Matra 3, le partage des risques est effectué également selon les contributions de chacun, comme la rémunération.

En ce qui concerne GME, il convient de distinguer par type de véhicule. Pour le Trafic, le risque a été supporté à l'origine, hors coopération, par Renault et la rémunération est, dans le cadre de la coopération, dépendante des performances de distribution de GME. De même, pour le X 70, sauf pour la rémunération qui, avec le paiement d'un droit d'entrée par GME, possède une composante forfaitaire, puis dépend des résultats de chacun en matière de commercialisation. Pour le W 83, le risque est proportionné aux contributions de chacun, et la rémunération est fonction du résultat collectif.

Il faut noter pour finir qu'en matière de responsabilité produit, dans les alliances Matra, chaque partenaire est responsable de ses fournitures (allocation du risque en proportion des contributions), mais que dans GME, chaque partenaire est seul responsable des risques générés éventuellement par le produit final vis-à-vis de ses clients (allocation unilatérale).

La rémunération et le partage du risque renvoient donc à des appréciations complexes et obligent à amender le modèle grammatical afin que la réalité ne soit pas appauvrie par une grille de lecture trop condensée.

Nous proposons donc de distinguer les modalités de rémunération des modes de distribution du risque d'une part, et, d'autre part, d'attribuer à chacun de ces sous-ensembles les valeurs suivantes :

- la rémunération peut être fonction du résultat collectif, déterminée par les résultats individuels, être forfaitaire ou mixte, i.e. combinant les valeurs précédentes ;
- le risque, lui, peut être partagé soit de façon forfaitaire, soit proportionnellement aux participations respectives de chacun, ou alloué exclusivement à l'une des parties, ou encore selon des mécanismes associant ces divers procédés.

• La durée.

Toutes les alliances s'inscrivent naturellement dans le long terme.

Aucun problème ici ..., si ce n'est que, de façon générale, la notion de durée est relative à l'objet du contrat ou à la réglementation qui s'y rapporte. Ainsi, un contrat de prêt de dix ans est à long terme, tandis qu'un contrat de société de dix ans est à court terme. De plus, un contrat dont la durée déterminée est brève peut, par le biais de reconduction(s) tacite(s) ou obligée(s), perdurer (e.g., un bail commercial ou d'habitation).

Et puis, à partir du moment où un contrat n'est pas ponctuel, son temps doit être appréhendé juridiquement, ce qui implique que l'arrivée de son terme (quelle que soit l'échéance) est à gérer.

Par ailleurs, nous avons constaté à la lecture des alliances étudiées qu'un certain nombre de clauses n'avaient pu être intégrées dans l'un des sept sous-ensembles du modèle (le

préambule, les définitions des mots clés, le rapport aux autres contrats). Nous avons aussi attribué à la coordination opérationnelle des clauses qui agencent indirectement dans le temps l'usage des différents actifs : la confidentialité, l'*intuitus personae*, l'exclusivité, les conséquences d'un changement de contrôle.

Ces diverses dispositions peuvent, nous semble-t-il, être fédérées de façon plus cohérente. En effet, plus que la durée, c'est le rapport à l'autre dans le temps contractuel (ou rapport contractuel dans le temps) qui paraît important. La nature de ce rapport est précisée au travers de l'*intuitus personae*, de la non-concurrence, du vocabulaire conventionnel (les définitions), de la chronologie contractuelle (le préambule, la valeur des accords antérieurs, les effets post-contractuels), etc...

La modification du sous-ensemble relatif à la durée du contrat nous semble donc intéressante.

Au vu du modèle de Brousseau et des alliances étudiées, ce rapport contractuel dans le temps pourrait prendre trois valeurs :

- être ponctuel, i.e. avec une durée fugitive, sans clauses ayant trait à la gestion du lien dans le temps (e.g., confidentialité, exclusivité, définitions, chronologie conventionnelle, ...),
- être exclusif, i.e. liant fortement les contractants l'un à l'autre sur une durée plutôt longue (e.g., *intuitus personae* important, exclusivité, ...),
- être ouvert, i.e. liant les parties dans un certain laps de temps, avec une certaine souplesse, notamment en termes de changement de contrôle, d'exclusivité, ...

Nous proposons finalement la grille<sup>14</sup> de lecture suivante (tableau 3.4) :

---

<sup>14</sup> Nous y avons remplacé le terme « clause » par « dimension contractuelle essentielle », afin d'éviter toute confusion avec le découpage réel d'un contrat (d'autant plus que notre lecture porte souvent sur plusieurs textes) et le terme « variations » par l'expression « modalités possibles », puisque chacune de ces dimensions ne prend pas forcément une seule valeur.



Partie III - Chapitre 7

Dimensions contractuelles essentielles	Modalités possibles			
Coordination stratégique. Du type:	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
	GME		Matra 1, 2 et 3	
Coordination organisationnelle. Du type:	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
			Matra 1, 2 et 3, GME	
Coordination opérationnelle. Du type:	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
			Matra 1, 2 et 3, GME	
Système de garantie	<i>redéployabilité identique</i>	<i>redéployabilité différente</i>	<i>otage unilatéral</i>	<i>échange d'otages</i>
	GME ensuite, essentiellement	Matra 1, 2 et 3		GME au début (option de sortie) Spécifiquement si résiliation ou changement de contrôle : Matra 2 et 3, GME
Mécanisme de supervision	<i>contrôle réciproque</i>	<i>système judiciaire</i>	<i>contractant superviseur</i>	<i>surveillant spécialisé</i>
	Matra 1, 2 et 3, GME, principalement	Matra 1, 2 et 3, subsidiairement	Matra 1, 2 et 3, ponctuellement	Matra 1, 2 et 3, GME, subsidiairement
Rémunération	<i>en fonction du résultat collectif</i>	<i>en fonction des résultats individuels</i>	<i>forfait</i>	
	Matra 3 GME (W83)	Matra 1 Matra 2 principalement GME (Trafic et X70 ensuite)	Matra 2, partiellement. GME (X70 au début)	
Allocation du risque	<i>partage forfaitaire</i>	<i>partage proportionnel aux contributions</i>	<i>allocation unilatérale</i>	
	Matra 2, partiellement.	Matra 1 Matra 2, principalement Matra 3 GME	Responsabilité produit pour GME	
Rapport contractuel dans le temps	<i>ponctuel</i>	<i>exclusif</i>	<i>ouvert</i>	
		Matra 1 et 2, GME	Matra 3	

Tableau 3.4 : Grille de lecture des contrats des alliances Matra 1, 2 et 3 et GME, inspirée de Brousseau (1993b).

## **Paragraphe 2 : Grille de lecture appliquée aux autres alliances.**

Les dix alliances analysées ici le sont simultanément et composante contractuelle après composante contractuelle, afin de faire ressortir leurs convergences et divergences.

### **I- La coordination stratégique.**

Dans quasiment toutes les alliances, i.e. PSA BVA, PSA V6, Iveco, Daf, Toyota, Chrysler, PRV, Volvo 1 (pour ce qui est de l'accord industriel particulier du 19 décembre 1979 et du contrat de coopération technique du 6 décembre 1983), Volvo 2 (pour ce qui est de l'accord de développement conjoint sur le moteur N du 19 mars 1993), cette coordination est du type "routine" dans la mesure où l'objectif de la coopération est défini de façon précise, complète.

Par contre, lorsqu'il s'agit d'accord cadre n'établissant que les grands principes d'une alliance dont l'ambition est de lier à terme très fortement les partenaires (Volvo 1 pour la convention de coopération industrielle du 19 décembre 1979, Volvo 2 pour l'accord de coopération industrielle et technique du 27 septembre 1990), la coordination relative à l'objectif commun repose sur la (re)négociation entre les parties.

Seule l'alliance VW échappe à cette double logique selon laquelle l'essence d'une convention cadre implique nécessairement que le dessein coopératif soit affiné ou décliné, alors qu'un accord portant sur un véhicule ou des composants est circonscrit en soi. En effet, l'article 1 du contrat du 25 mai 1981 énonce que si l'une des parties veut élargir le champ de la coopération ou changer la définition technique du produit (une BVA), cela doit être rediscuté.

### **II- La coordination organisationnelle.**

Les contrats étudiés laissent apparaître une coordination du type "autorité décentralisée", reposant sur une renégociation de l'usage des moyens apportés pour réaliser l'objectif

défini. Cette "autorité décentralisée" consiste en comité(s) *ad hoc* en charge donc de la régulation, de l'évolution de la coopération (PSA BVA, PSA V6, Iveco, Daf, Volvo 1 et 2 - conventions cadres -, VW), et/ou en organe(s) sociétaire(s) de la filiale commune (PRV, Chrysler).

Quant aux accords de développement commun conclus en application d'une convention cadre, la redéfinition des apports respectifs des partenaires n'est pas envisagée (Volvo 1 et 2).

L'alliance avec Toyota constitue un cas particulier. Le constructeur japonais étant minoritaire dans la société commune, il ne bénéficie que de deux représentants au conseil d'administration contre six pour Renault, mais il n'est pas possible, faute de données plus précises d'en déduire que la coordination est d'un type ou d'un autre, car cette minorité au conseil d'administration ne signifie pas absence de concertation ...

### **III- La coordination opérationnelle.**

Trois catégories d'alliances peuvent être distinguées ici, selon qu'elles reposent sur une coordination opérationnelle partagée (i.e. une "autorité décentralisée"), sur des dispositifs mixtes ou enfin une coordination unilatérale.

Dans le premier cas (PSA V6, Iveco, Chrysler, Volvo 1, PRV, VW), les comités de direction ou les organes sociétaires sont souvent relayés par des comités fonctionnels (e.g., technique, financier, d'achats, ...), des groupes de travail, au sein desquels les partenaires sont paritairement représentés et dont la mission a trait à l'organisation opérationnelle de l'utilisation des différents actifs.

Dans le deuxième cas, à ce mode de régulation s'ajoute soit simultanément, soit successivement une coordination unilatérale (i.e. du type "autorité centralisée"). Ainsi, quand l'un des partenaires possède une avance technologique, il prend en charge, pour ce qui s'y rapporte, la coordination opérationnelle : Renault pilote la phase projet de la coopération sur la BVA en raison de sa maîtrise technique en la matière, tandis que la phase d'exploitation fait d'abord l'objet d'une gestion partagée avec PSA, puis revient

quasi-exclusivement à Renault<sup>15</sup>. Dans Volvo 2, le constructeur suédois est seul responsable du développement (déjà initié) du produit (accord sur le moteur N).

L'autre raison de la combinaison des modes de coordinations partagée et unilatérale relève d'une logique de gestion pratique. Le développement du projet avec Daf se déroule en Angleterre. De ce fait, celui-ci a en charge son management, ce qui n'exclut pas un partage du contrôle au travers d'organes paritaires (directeurs de projet, groupes de travail).

Enfin, Toyota présente la spécificité suivante : en raison de la participation minoritaire dans le capital de la filiale commune, les activités du constructeur japonais sont coordonnées en dernier ressort par le Manager Général (article 14 de l'accord de base du 17 mai 1990), nommé par le conseil d'administration dans lequel Renault est largement majoritaire. On a donc une coordination exclusivement de type "autorité centralisée".

#### **IV- Le système de garantie.**

Le système de garantie repose soit sur la mise en place d'"otage(s)" donné(s) en gage par l'un des partenaires ou les deux, soit simplement sur les actifs, redéployables plus ou moins différemment. Il faut noter que, dans toutes les alliances étudiées, le montant des investissements est tel que les actifs constituent en eux-mêmes des freins importants à la résiliation anticipée de la coopération. Les nuances d'un accord à l'autre portent sur la différence de capacité des partenaires à redéployer leurs investissements, ainsi qu'en l'existence d'un dispositif d'otage(s) intervenant ou de façon complémentaire ou de façon supplémentaire.

---

<sup>15</sup> L'avenant n°4 du 30 août 1999 réorganise la collaboration en substituant au principe d'alternance entre PSA et Renault à la tête de l'Équipe Commune et au poste de Gestionnaire de cette équipe une répartition unilatérale des responsabilités : Renault dirige l'Équipe Commune (rebaptisée Équipe Vie Série et Développement TA96) et en nomme le Gestionnaire. Quant au Responsable des opérations du GIE (en charge de la gestion de l'entité commune et de la validation des flux financiers croisés entre les partenaires), il est désormais systématiquement issu de PSA.

En effet, la garantie offerte par les actifs est identique en termes de redéployabilité éventuelle (propriété commune sur les études ou le développement, actifs de production détenus à parité) dans les alliances PSA V6, Iveco, Chrysler, PRV, VW, Daf.

Mais elle est différente dans les alliances PSA BVA (les actifs déployés par Renault, en raison de son savoir-faire en la matière sont plus facilement réutilisables par lui), Toyota (mise en commun des investissements réduite à sa plus simple expression), Volvo 1 (pour la plate-forme développée par Renault) et 2 (pour le projet de moteur N, initié par le constructeur suédois).

Quant au mécanisme de l'otage, s'il est très souvent partagé par les partenaires ("échange d'otages"), il renvoie cependant à deux situations : l'existence d'une structure juridique commune qui relève en soi du dispositif d'échange d'otages dans la mesure où les parties engagent l'une envers l'autre leur responsabilité financière, ou l'instauration au profit d'un partenaire d'une contrepartie en cas de "défaut" de l'autre.

La structure juridique commune correspond soit à une filiale impliquée dans le projet au niveau des études et/ou de l'exploitation (Chrysler, PRV, Toyota), soit en des participations croisées (Volvo 1 et 2), soit en un montage qui permet d'accueillir les équipements communs nécessaires à l'exploitation du projet (Iveco, Daf et PSA BVA). On peut noter que, dans les alliances avec PSA, les filiales communes créées depuis longtemps avec Renault ne sont pas concernées, car n'intervenant pas directement dans la structuration des alliances.

Par ailleurs, l'abandon d'un otage permet de façon circonstancielle de compenser la défaillance fautive du partenaire et/ou un changement de contrôle de celui-ci (e.g., Iveco, Daf, PSA BVA, PSA V6).

Enfin, il existe une seule situation dans laquelle l'une des parties fournit unilatéralement une garantie : il s'agit de l'alliance avec Daf qui met à la charge de ce dernier, dans l'occurrence d'un retard dans la première phase de développement du projet (dont il a la responsabilité), le versement d'une compensation financière au profit de Renault.

## V- Les mécanismes de supervision.

Le pluriel s'impose ici bien sûr. Toutes les alliances (sauf Toyota) privilégient à titre principal des dispositifs de contrôle réciproque, notamment au travers des instances et procédures mises en place, ou, en cas d'échec de celles-ci pour régler un différend, renvoient à l'échelon hiérarchique supérieur, autrement dit aux organes de direction des partenaires.

De façon subsidiaire et *in fine*, l'arbitrage est choisi pour résoudre les litiges.

Plus spécialement, pour Volvo 2 et PSA BVA, la partie qui possède une avance technique bénéficie d'un droit de regard particulier lui permettant d'imposer à son partenaire son point de vue. Cette supervision unilatérale ne se substitue pas totalement au contrôle réciproque, mais intervient de façon plus ou moins ponctuelle.

Par contre, pour Toyota, seule cette supervision unilatérale au profit de Renault est explicitée.

## VI- La rémunération.

Deux configurations ont été relevées.

Il existe des alliances dans lesquelles la rémunération n'est fonction que du résultat collectif de la coopération (PRV, Chrysler, PSA V6, Daf, Toyota, Volvo 2<sup>16</sup>), d'autres, dans lesquelles ce type de rémunération est complété par un ticket d'entrée à la charge de la partie qui va bénéficier de l'avance technique de son partenaire (PSA BVA, Iveco, VW).

---

<sup>16</sup> L'analyse n'a pu être effectuée ici pour Volvo 1, faute de documents suffisamment précis.

### **VII- L'allocation du risque.**

Le partage du risque repose sur des mécanismes mixtes. Il est toujours réparti en proportion aux contributions de chacun. Mais dans certains cas, il fait aussi l'objet d'un partage forfaitaire : il s'agit des coopérations pour lesquelles un ticket d'entrée est versé par l'une des parties (PSA BVA, Iveco, VW)

En outre, le risque spécifique lié au produit est invariablement alloué à celui qui le distribue (e.g., Iveco, Daf, etc...). A ce cas précis d'allocation unilatérale, il faut ajouter les situations dans lesquelles l'un des partenaires doit effectuer des investissements spécifiques (e.g., les coûts d'études d'industrialisation relatifs à des productions propres dans PSA BVA, ou les frais d'adaptation des pièces communes dans PSA V6). Il faut aussi voir dans la responsabilité de Daf, dans l'hypothèse d'un retard lors de la première phase du projet, une allocation unilatérale d'une partie du risque induit par la coopération.

### **VIII- Le rapport contractuel dans le temps.**

Evidemment, le rapport contractuel n'est jamais ponctuel. Qui plus est, le lien entre les partenaires implique très souvent des dispositifs imposant la confidentialité entre eux, l'exclusivité, soulignant l'*intuitus personae*, remettant en cause l'accord en cas de changement de contrôle ou reposant sur des montages juridiques (filiale commune, groupement commun) tels que ce rapport contractuel ne puisse être facilement ouvert à un tiers ni permettre à l'un seulement d'envisager semblable coopération avec un tiers.

Par contre, dans les alliances VW, Volvo 1 et 2 (pour ces dernières, malgré les participations croisées), les partenaires envisagent l'éventualité de développer séparément avec d'autres des coopérations de même nature.

En résumé, les alliances étudiées ici, avec celles de Matra et GME, peuvent être présentées sur la grille de lecture suivante (tableau 3.5) :



Partie III - Chapitre 7

Dimensions contractuelles essentielles	Modalités possibles			
<b>Coordination stratégique</b>	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
	PSA BVA, PSA V6, Iveco, Daf, Toyota, Chrysler, PRV, Volvo 1 et 2 (pour les contrats de développement commun), GME		Volvo 1 et 2 pour les accords cadre VW Matra 1, 2 et 3	
<b>Coordination organisationnelle</b>	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
	Volvo 1 et 2 (contrats de développement commun)		PSA BVA, PSA V6, Iveco, Daf, Chrysler, PRV, VW, Volvo 1 et 2 (accords cadre), GME, Matra 1, 2 et 3	Toyota ?
<b>Coordination opérationnelle</b>	<i>routine</i>	<i>autorité centralisée</i>	<i>autorité décentralisée</i>	
		Toyota	PSA V6, Iveco, VW, Chrysler, Volvo 1, PRV, GME, Matra 1, 2 et 3	
		PSA BVA, Volvo 2, Daf	PSA BVA, Volvo 2, Daf	
<b>Système de garantie</b>	<i>redéployabilité identique</i>	<i>redéployabilité différente</i>	<i>otage unilatéral</i>	<i>échange d'otages</i>
	Chrysler, PSA V6, Iveco, PRV, VW, Daf, GME (ensuite essentiellement)	PSA BVA, Toyota, Volvo 1 et 2 (accords de développement), Matra 1, 2 et 3	Daf, ponctuellement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "structurels" : Chrysler, PRV, Toyota, Volvo 1 et 2, Iveco, Daf PSA BVA,</li> <li>• GME au début (option de sortie)</li> <li>• Spécifiquement en cas de résiliation ou de changement de contrôle : toutes sauf Toyota et Matra 1</li> </ul>
<b>Mécanisme de supervision</b>	<i>contrôle réciproque</i>	<i>système judiciaire</i>	<i>contractant superviseur</i>	<i>surveillant spécialisé</i>
	Toutes les alliances (sauf Toyota) principalement	Matra 1, 2 et 3, subsidiairement	Toyota PSA BVA, Volvo 2, Matra 1, 2 et 3 ponctuellement	Toutes les alliances de façon subsidiaire (arbitrage)
<b>Rémunération</b>	<i>en fonction du résultat collectif</i>	<i>en fonction des résultats individuels</i>	<i>forfait</i>	
	PSA BVA, PSA V6, PRV, Chrysler, Iveco, VW, Daf, Toyota, Volvo 2 (accord cadre), GME (W83), Matra 3	Matra 1 Matra 2, principalement GME (Trafic et X70 ensuite)	PSA BVA, Iveco, VW partiellement Matra 2 partiellement GME (X70 au début)	Volvo 1 ?
<b>Allocation du risque</b>	<i>partage forfaitaire</i>	<i>partage proportionnel aux contributions</i>	<i>allocation unilatérale</i>	
	PSA BVA, Iveco, VW, partiellement Matra 2, partiellement	Toutes les alliances principalement ou complètement	Toutes les alliances pour la responsabilité produit (sauf Matra 1, 2 et 3)  PSA BVA, PSA V6 pour les investissements spécifiques  Daf si retard	
<b>Rapport contractuel dans le temps</b>	<i>ponctuel</i>	<i>exclusif</i>	<i>ouvert</i>	
		PSA BVA, PSA V6, Daf, Toyota, Iveco, PRV, Chrysler, Matra 1 et 2, GME	VW, Volvo 1 et 2 Matra 3	

Tableau 3.5 : Grille de lecture de l'ensemble des alliances étudiées.

## **Conclusion : Modalités des dimensions contractuelles des alliances étudiées.**

L'application de la grille de lecture aux alliances étudiées permet de dresser les constats suivants :

- Il n'existe pas de contenu contractuel type. L'écriture du contrat d'alliance ne relève pas d'une formule simple qui serait l'addition de sept "clauses" (ou plus) et serait reproductible d'une coopération à l'autre.

- Quelques principes généraux émergent cependant :

- Jamais, la coordination stratégique ne repose sur l'intervention unilatérale d'un seul contractant, ce qui est conforme à l'essence de ce genre d'accord. L'autonomie des partenaires que nous avons mise en évidence dans la définition du phénomène ne s'accommode pas de la prédominance de l'un sur l'autre quant à la définition de l'objectif de la convention.

Cette coordination est donc soit du type "routine", soit du type "autorité décentralisée". Mais cette distinction apparaît peu pertinente en raison de la nature même du rapport contractuel dans le temps.

Si la "routine" signifie que le contrat a un objectif bien défini, ce qui semble plutôt normal quand l'on considère les enjeux financiers et la complexité industrielle en cause, "l'autorité décentralisée" traduit non pas une mauvaise circonscription de l'objectif, mais le fait qu'il est susceptible d'évoluer, sans changer radicalement, puisque ces apports restent dans la continuité de l'objet principal (a fortiori quand ils s'inscrivent dans un accord cadre comme dans Volvo 1 et 2). Aussi, dans certaines des alliances, les parties prévoient dès l'origine que des évolutions de l'objet principal seront réalisables si les partenaires y consentent ensemble, dans les autres, celles qui ne comportent pas contractuellement cette hypothèse, l'évolution de la coopération reste toujours possible par l'ajout d'avenant(s), comme l'atteste le cas Matra 1. Par

ailleurs, l'inscription dans le temps, la nature des liens contractuels subliment la distinction élémentaire entre "routine" et "autorité décentralisée". On peut donc affirmer que dans tous les cas la coordination stratégique est conjointe.

- La coordination organisationnelle repose naturellement sur une renégociation de l'usage des ressources entre les partenaires (les cas Volvo concernant des accords de développement, en fait d'adaptation du produit de l'un aux besoins de l'autre, sont non pertinents). Elle est donc conjointe.

- La coordination opérationnelle est principalement du type "autorité décentralisée" (i.e. conjointe). Mais dans les coopérations où l'une des parties possède une avance technologique, celle-ci prend en charge partiellement le pilotage du projet. C'est aussi vrai lorsqu'elle bénéficie d'une délégation de l'autre en ce domaine. Le cas Toyota nous paraît peu significatif en raison du contenu même de la coopération (très limitée).

- Le système de garantie repose d'une part sur la différence de redéployabilité des actifs et, d'autre part, sur des dispositifs d'otage(s). Pour ceux-ci, il s'agit surtout d'engagements réciproques, soit de nature structurelle dans le sens où il y a des dimensions capitalistico-structurelles (prises de participation, filiale ou groupement commun), soit de nature optionnelle (possibilité potestative de sortie de la coopération), soit de nature spécifique (en cas de résiliation unilatérale – les causes les plus envisagées sont le changement de contrôle et la faute substantielle). Dans le cas Daf, la garantie unilatérale semble être la contrepartie de la délégation reçue en matière de pilotage du projet, dispositif inexistant dans les autres situations du même type.

- Le mécanisme de supervision, à titre principal, relève du contrôle réciproque. Le système judiciaire et le surveillant spécialisé (i.e. l'arbitrage pour les contrats internationaux) n'interviennent que subsidiairement, voire en dernier ressort. En outre, de façon complémentaire (jamais exclusive, à l'exception de Toyota) dans

certaines des coopérations dans lesquelles l'une des firmes possède une avance technologique, ou de façon ponctuelle dans les coopérations Matra, un seul des partenaires peut être amené à exercer sur l'autre une relative autorité.

- La rémunération est soit fonction uniquement du résultat collectif, soit fonction uniquement des résultats individuels de chacun des partenaires, soit la combinaison de l'un de ces deux modes et d'une attribution forfaitaire au profit de celui qui possède une avance technologique.

- L'allocation du risque est principalement proportionnelle aux contributions des firmes, mais unilatérale en matière de responsabilité sur le produit final vis-à-vis du client ou en cas d'investissements spécifiques (l'exemple de Daf étant une autre hypothèse envisageable, i.e. celle de l'otage unilatéral, mais unique dans notre étude). Le partage forfaitaire renvoie aux cas de rémunération forfaitaire (excepté pour le X70 dans GME, puisque ce projet n'était pas inclus à l'origine dans une coopération).

- Le rapport contractuel dans le temps n'est jamais bien sûr ponctuel, mais plutôt exclusif avec des mécanismes d'exclusivité, d'*intuitus personae*, etc ... Il peut être aussi ouvert dans le sens où la collaboration avec des tiers en dehors de la coopération n'est pas écartée.

Les modalités prises par les dimensions contractuelles essentielles de l'ensemble des alliances étudiées sont donc les suivantes (tableau 3.6) :

Partie III - Chapitre 7

Dimensions contractuelles essentielles	Modalités			
Coordination stratégique	Conjointe			
Coordination organisationnelle	Conjointe			
Coordination opérationnelle	Principe : pilotage conjoint		Si avance technologique de l'un ou délégation de l'autre : pilotage centralisé	
Système de garantie	Différence de redéployabilité des actifs		Dispositif d'otage(s) : • engagements réciproques - de nature structurelle - de nature optionnelle - de nature spécifique  • engagement unilatéral : contrepartie du pilotage centralisé	
Mécanisme de supervision	Principalement : contrôle réciproque		En complément ou ponctuellement : supervision unilatérale	Subsidiairement et en dernier ressort : système judiciaire ou arbitral
Rémunération	Uniquement		Combinaison	
	en fonction du résultat collectif	en fonction des résultats individuels	du résultat collectif et du forfait	des résultats individuels et du forfait
Allocation du risque	Principalement : partage proportionnel aux contributions		Forfaitairement si rémunération forfaitaire	Allocation unilatérale : - responsabilité produit - investissements spécifiques - otage unilatéral
Rapport contractuel dans le temps	Exclusif		Ouvert	

Tableau 3.6 : Modalités des dimensions contractuelles essentielles des alliances étudiées.

Après l'élaboration de cette grille de lecture des alliances étudiées, penchons-nous sur l'analyse de leur gestion juridique.

## CHAPITRE 8

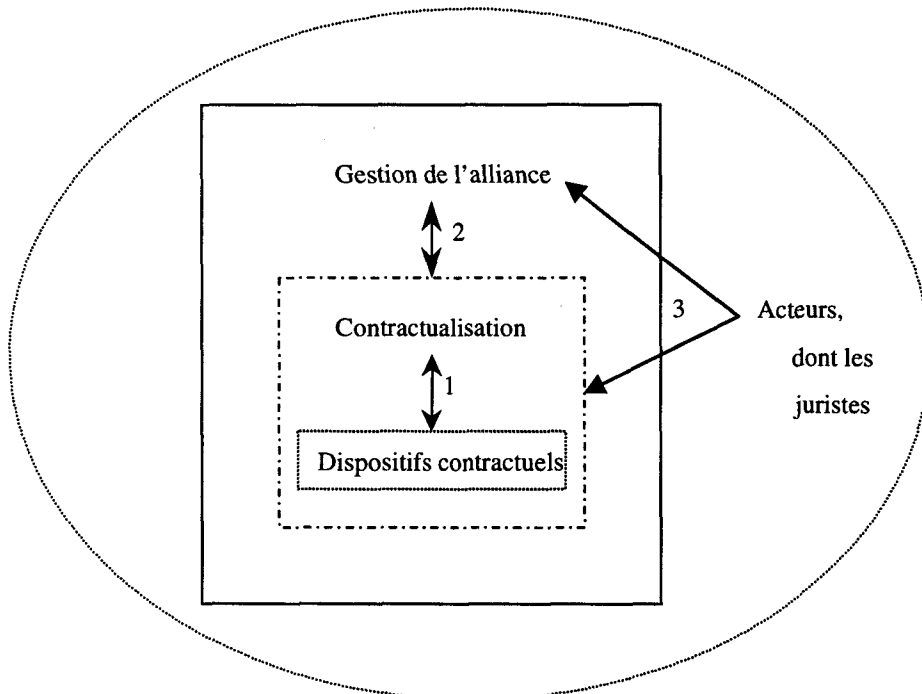
### L'ANALYSE DE LA GESTION JURIDIQUE DES ALLIANCES ÉTUDIÉES.

La gestion des dimensions juridiques (i.e. la gestion juridique) des alliances de Renault peut être analysée sous trois angles que nous présenterons séparément, bien qu'ils soient évidemment complémentaires et en interactions (figure 3.1).

Il s'agit d'abord de la technologie contractuelle mise en œuvre dans ce genre d'accord, dont la pluralité des textes oblige à introduire l'étude des dispositifs contractuels dans celle de la contractualisation (section 1).

Il s'agit encore des fonctions dévolues au(x) contrat(s) dans le cadre plus général de la gestion d'une alliance (section 2).

Enfin, il s'agit de dépasser l'observation stricte des textes ou des dispositifs contractuels pour noter que la gestion juridique a changé au fil des coopérations, qu'elle est bien sûr celle d'acteurs, dont les perceptions sont parfois divergentes et que, parmi ceux-ci, les juristes ont un rôle qui ne peut être ignoré... (section 3).



**Figure 3.1 : Les trois angles d'analyse de la gestion juridique des alliances de Renault.**

## **Section 1 : La technologie contractuelle des alliances : de la structuration des dispositifs contractuels à la contractualisation.**

La technologie contractuelle des alliances étudiées présente une structuration des dispositifs contractuels particulière. Seulement, ceux-ci ne s'inscrivent pas dans un seul contrat, mais dans plusieurs, produits d'un processus et d'un complexe de contractualisation qui comportent des implications en termes de gestion juridique.

### **Paragraphe 1 : La structuration des dispositifs contractuels.**

Les différentes dimensions contractuelles que nous avons identifiées au chapitre précédent, en nous inspirant d'une logique économique, vont nous permettre ici d'inventorier, à partir de l'ensemble des textes, leurs transcriptions opérationnelles, i.e. leurs dispositifs contractuels. Il ne s'agit pas de répliquer en l'inversant la démarche suivie dans le chapitre 7, mais de la dépasser en retournant vers les textes afin d'en faire émerger, au delà de leurs particularités, une synthèse des arrangements contractuels opérationnels propres à une alliance. Cette démarche permettra en outre d'appréhender l'articulation respective des différents dispositifs contractuels entre eux et donc de proposer une représentation de leur structuration.

#### **I- Les dispositifs contractuels relatifs à la coordination stratégique.**

En termes de dispositifs contractuels, la coordination stratégique se traduit par l'explicitation technique du projet industriel et de ses variantes envisagées ou potentielles. L'enjeu est important, et les descriptions techniques font l'objet de longs développements, figurant très souvent, au moins pour leurs aspects les plus détaillés, dans de nombreuses annexes (e.g., dans Matra 3, il y a 178 pages d'annexes pour 41 pages de texte principal).



La nature conjointe de la coordination stratégique<sup>1</sup> renvoie par ailleurs directement au rapport à l'autre dans le temps contractuel.

## **II- Les dispositifs contractuels relatifs à l'inscription du contrat dans le temps.**

Des dispositifs aménagent l'inscription du contrat dans le temps. Ils se rapportent soit à la période pré-contractuelle, soit à la phase contractuelle en elle-même, soit à sa sortie, soit aux effets de celle-ci.

- La période pré-contractuelle.

Il s'agit ici de placer le contrat par rapport aux textes le précédant ou par rapport à d'autres relations de coopération ou de fournitures. Le rappel de l'antériorité de la relation permet de souligner sa qualité, afin d'augurer de celle qui commence. Ces éléments figurent dans le préambule en principe.

- La phase contractuelle.

Trois types de dispositifs y sont développés : des dispositifs qui donnent à la coopération un sens commun, des dispositifs qui caractérisent la nature du rapport contractuel et des dispositifs d'adaptation des obligations et droits des partenaires dans certaines circonstances.

- Dispositifs et sens commun : il s'agit des définitions des termes clés, du choix de la langue du contrat dans les accords internationaux et de la référence à l'esprit du contrat (figurant en principe dans le préambule).
- Dispositifs et nature du rapport contractuel : ils donnent des indications sur le caractère plus ou moins "personnel" de la convention et portent sur l'*intuitus*

---

<sup>1</sup> Il faut rappeler ici que les firmes doivent veiller à inscrire cette coordination stratégique conjointe dans le respect des règles du droit de la concurrence (français ou européen).

*personae*, l'appréhension d'un changement de contrôle chez l'un des partenaires, le développement ou non d'un projet concurrent avec un tiers (i.e. l'exclusivité), la confidentialité, la déclaration de principe sur la valeur juridique de l'accord lorsqu'aucune filiale commune n'est créée (e.g., refus de tout *affectio societatis*<sup>2</sup>, de tout *partnership*<sup>3</sup> ou *agency*<sup>4</sup>). Cette dernière affirmation, rejetant théoriquement toute solidarité financière – au sens juridique du terme –, a pour écho une allocation unilatérale des risques produit(s) et des risques liés aux investissements spécifiques (notamment pour l'adaptation du produit commun aux besoins différenciés de chacun).

- Dispositifs et adaptation : ils traitent de la gestion des aléas (e.g., la force majeure, l'imprévision) notamment par la concertation entre les parties, dont les modalités sont indiquées et certaines des issues envisagées, ou portent sur l'ajustement mécanique de certains éléments de rémunération, quand ils ne sont pas développés au titre de la coordination organisationnelle ou opérationnelle.

- La sortie du contrat.

Il s'agit de dispositions aménageant l'approche du terme de l'accord ou sa reconduction.

Il s'agit aussi d'éléments permettant ou refusant aux parties de résilier le contrat (sortie avant terme). La résiliation du contrat est envisagée dans deux types d'hypothèses :

- Soit comme l'expression potestative de l'une des parties au début de la phase de développement, moyennant l'abandon d'un otage par celle-ci et dans le respect de certaines modalités (notamment temporelles).
- Soit consécutivement à la survenance d'un fait qui pourra permettre à l'un des partenaires de se délier de son engagement : la faute contractuelle de l'autre, le changement de contrôle, la force majeure ou la "faillite". Ces occurrences sont

---

<sup>2</sup> Afin d'échapper à l'éventualité d'une société créée de fait qui impliquerait leurs responsabilités solidaires et indéfinies.

<sup>3</sup> En raison de la responsabilité illimitée des *partners*.

<sup>4</sup> Les partenaires sont engagés dans une relation contractuelle en leur nom : aucun d'entre eux n'agit au nom ou pour le compte de l'autre.

définies, des procédures de concertation entre partenaires, voire l'intervention d'un tiers (un arbitre) afin d'aboutir à une solution amiable, sont énoncées. La cession d'un otage au profit du demandeur de la résiliation est prévue dans certains cas.

- Les effets post-contractuels.

Ces dispositifs portent notamment sur le maintien en vigueur, au delà du terme, de certains engagements (e.g., la confidentialité, l'utilisation des droits de propriétés intellectuelles et industrielles, ...).

Ces dispositifs sont bien sûr adaptés aux exigences de la situation concernée.

En effet, la plus ou moins forte indépendance des partenaires se traduit par la possibilité ou non laissée à chacun de conclure des accords sur des objets identiques ou connexes avec des tiers (c'est explicitement le cas pour Volvo 1 et 2, VW, ainsi que pour Matra 3, encore qu'en l'espèce, il s'agisse de ne pas entraver Matra dans la recherche d'autres partenariats nécessaires à la compensation de la baisse d'activité induite par la fin de la collaboration sur l'ESPACE et de la moindre portée, en termes de chiffre d'affaires escompté, du projet AVANTIME).

De même, les échanges d'otage(s) ici s'expriment, selon le cas, au travers des modalités de remboursement ou de maintien du ticket d'entrée versé par celui qui désire accéder à l'avance technologique de l'autre ou par les facilités d'utilisation au profit de l'un des technologies amenées par l'autre et de celles développées conjointement (e.g., licence obligatoire – à titre gratuit ou onéreux - sur la technologie apportée, droit d'utiliser la technologie commune, possibilité de racheter la part de l'autre, ...).

Ces dispositions relatives à la terminaison sont d'autant plus touffues (51 pages dans le cas de Daf !) que la coopération s'appuie en tout ou partie sur des entités juridiques (e.g., filiale commune dans le cas Daf ; GEIE dans le cas Iveco) ou comprend plusieurs dimensions (e.g., GME).

Il faut aussi noter que l'écriture des contrats d'alliance de Renault a été alignée sur un standard international dans la mesure où les définitions des termes clés qui permettent d'éviter toute divergence d'interprétation, inexistantes dans les premiers accords franco-

français (e.g., PSA BVA, PSA V6, Matra 1), figurent, à l'instar des contrats internationaux<sup>5</sup>, dans les accords suivants (e.g., Matra 2 et 3).

### **III- Les dispositifs contractuels relatifs à la coordination organisationnelle.**

La coordination organisationnelle traite de la définition des apports de chacun, i.e. de la répartition des tâches et des contributions respectives.

Cette coordination est essentiellement conjointe : l'indépendance économique des firmes en regard de l'importance des investissements et de la complexité des prestations justifie la nécessité de pouvoir redéfinir de concert ces apports.

- Dispositifs contractuels et répartition des tâches.

Cette répartition est fonction des savoir-faire apportés par les partenaires. En l'espèce, les dispositifs contractuels précisent pour chacun d'eux son degré d'implication, le caractère collectif ou individuel de celle-ci dans la conception, le développement et la production du produit projeté, ainsi que dans la gestion des achats "externes".

Cette répartition se traduit aussi dans certains des éléments de coordination opérationnelle portant sur la composition et la localisation des instances de la coopération.

- Dispositifs contractuels et contributions respectives.

Ces contributions peuvent être financières, humaines, technologiques et matérielles.

- Les dispositifs contractuels sont fortement focalisés sur la répartition des investissements. Soit celle-ci s'effectue à parité, soit en fonction des volumes de vente prévisionnels de chacun, ce qui s'accompagne de la précision des capacités de production réservées, soit unilatéralement en rémunération de la technologie apportée

---

<sup>5</sup> Pour GME qui, il est vrai, est une coopération complexe, 85 expressions ont été définies dans l'accord cadre. Mais le "record" est détenu par Chrysler, avec 158 définitions ...

par l'autre. Dans les opérations complexes, ces modes coexistent (e.g., dans le cas GME, les frais de développement du W83 sont répartis à 50/50, tandis que les investissements liés à la production du futur véhicule sont partagés en fonction des hypothèses de ventes de chacun).

La répartition des investissements peut s'exprimer au travers de l'existence de participations capitalistiques, soit entre les partenaires (e.g., Volvo 1 et 2), soit au sein d'une entité commune qui sera une société (e.g., Chrysler, PRV, Daf, Toyota) ou un groupement (e.g., PSA BVA, Iveco). Dans ces hypothèses, il faudra appréhender les dimensions fiscales des apports, le fonctionnement de l'entité commune et ses relations avec les partenaires, les remontées éventuelles de dividendes ; appréhender le droit des sociétés et groupements dans lequel l'opération se déroule (e.g., possibilité de pacte d'actionnaires, règles de fonctionnement des organes sociaux, ...). Les dispositifs contractuels ont trait aussi aux évolutions (ou révisions) du montant de ces investissements, voire de leur partage entre les partenaires.

- Les apports peuvent consister en la mise à disposition de personnel.

Les dispositifs juridiques portent sur leur prise en charge financière et éventuellement sur le transfert de commettant (d'un partenaire sur l'autre ou vers l'entité juridique commune).

- Les contributions des partenaires sont aussi d'ordre technologique, ce qui impose de définir les conditions d'utilisation de la technologie amenée pour le développement du projet, le montant de la rémunération forfaitaire de l'apporteur avec en contrepartie les droits de l'autre, les possibilités d'emploi après la réalisation du projet ou en cas de résiliation et le sort des améliorations qui éventuellement y seront apportées au cours de la coopération.

- Enfin, les ressources apportées consistent aussi en fourniture de pièces ou composants par l'une ou l'autre des parties. Les modalités de calcul du prix de cession de ces fournitures sont plus ou moins transparentes selon les cas.

Si la coordination organisationnelle s'appuie naturellement sur la coordination opérationnelle, elle renvoie aussi sur ces derniers points à la rémunération.

#### **IV- Les dispositifs contractuels relatifs à la rémunération.**

La rémunération est principalement fonction du résultat collectif. Néanmoins, il existe des situations dans lesquelles elle est déterminée en regard des résultats individuels. Aussi, quand la coopération implique pour l'essentiel la distribution des produits développés ensemble (e.g., GME) ou l'intégration des composants communs sur des véhicules propres à chaque firme (e.g., PSA V6), les coûts des fournitures sont annoncés sans marge, ce qui induit, dans le contrat, une certaine transparence économique et un ajustement des prix de cession de l'output final au prix de revient, dont les différentes composantes ont été mesurées. Par contre, dans les cas où la rémunération de l'un dépend de la vente par l'autre du produit résultant de la coopération (e.g., Matra 1 et 2), une relative opacité des coûts est de mise, et le prix de cession n'est pas ajusté au plus près des coûts, même s'il est révisable.

Il faut noter ici que le mécanisme des prix de cession traduit juridiquement un transfert de propriété des produits finaux, soit de l'un des partenaires vers l'autre (e.g., Matra 1, 2 et 3 ; VW ; ...), soit de l'entité de production vers les partenaires (e.g., GME ; PRV ; ...), et concourt à éviter tout *affectio societatis* et à bien marquer ainsi l'indépendance juridique des firmes engagées.

Les éléments contractuels relatifs au prix de cession comportent par ailleurs des précisions sur les modalités de calcul, de révision, de paiement (échéances, devise, ...).

Les dispositifs déterminent en outre les droits de propriété sur l'output technologique de la coopération : la copropriété est le principe, ce qui n'est pas le cas des accords dans lesquels le calcul de la rémunération repose sur les résultats individuels (e.g., Matra 1 et 2 ou Volvo 2 - accord spécifique de développement - ).

Les modalités d'utilisation de ces droits au delà de l'accord sont explicitées : avec l'accord du partenaire ou sans, avec redevances (e.g., Matra 3) ou sans (e.g., PSA BVA). Enfin, dans l'hypothèse d'une résiliation, ces droits sont aménagés (système de garantie optionnel ou spécifique par échange d'otages).

Les éléments de rémunération qui viennent d'être développés et qui sont induits, par certains des aspects, de la coordination organisationnelle sont à rapprocher de la dimension du contrat sur le partage des risques. La rémunération forfaitaire versée par l'un des partenaires fait écho à un partage forfaitaire du risque mesuré de façon précise. Le principe en la matière est cependant celui d'une répartition proportionnelle aux contributions de chacun. Du point de vue contractuel, ces dispositions ne se traduisent par aucune formalisation particulière (sauf pour la responsabilité produit(s) quand elle est proportionnée aux participations de chacun), les éléments juridiques étant déjà abordés par ailleurs au titre de la rémunération ou des contributions.

#### **V- Les dispositifs contractuels relatifs au système de garantie.**

La coordination organisationnelle renvoie en outre, partiellement, au système de garantie quand celui-ci consiste en un échange d'otages au travers des participations capitalistiques (croisées ou au sein d'une entité commune) et dans la mesure où nous avons mis en évidence que la protection contre la sortie du partenaire peut reposer sur le différentiel de redéployabilité des actifs, qu'ils soient apportés (coordination organisationnelle) ou développés en commun (rémunération).

Dans la première éventualité, les dispositifs contractuels expriment par le montant des prises de participation ou le choix de l'entité commune, la nature et l'étendue des garanties, et ce dans le respect des impératifs juridiques que la législation implique (e.g., responsabilité financière limitée ou illimitée, solidaire, conjointe ou indépendante, ...).

Dans la seconde, cette dépendance pourra être compensée par l'assurance d'un retour minimum sur investissement (e.g., Matra 1, 2 et 3).

## **VI- Les dispositifs contractuels relatifs à la coordination opérationnelle.**

La coordination organisationnelle des alliances conduit enfin aux modes opératoires, c'est-à-dire à la coordination dans le temps et l'espace du processus coopératif.

Les dispositifs contractuels s'attachent ici :

- à la description des instances communes, de leurs compositions (à parité en principe), de leurs compétences, de leur fonctionnement, de leur(s) localisation(s) et de leurs articulations respectives,
- à la fixation du calendrier des opérations (les principales échéances),
- à l'énoncé des circonstances qui pourraient bouleverser l'économie et le fonctionnement de l'accord, ce qui renvoie aux mécanismes d'adaptation du rapport contractuel dans le temps.

## **VII- Les dispositifs contractuels relatifs aux mécanismes de supervision.**

Les instances de pilotage constituent aussi les mécanismes essentiels de supervision, lesquels s'appuient surtout donc sur un contrôle réciproque, même quand la coordination est attribuée plutôt à l'un des partenaires, puisque celui-ci, en fait, ne supervise le projet que dans une certaine limite. Dans ce processus de supervision, l'échelon suprême est constitué par les instances dirigeantes de chaque partenaire, et, à titre supplétif, l'arbitrage ou le système judiciaire interviennent en cas d'échec d'un règlement amiable. Ces derniers dispositifs nécessitent de préciser le tribunal arbitral, sa composition et son fonctionnement, en principe en référence au règlement d'une institution *ad hoc*, ou de désigner le tribunal judiciaire compétent.



Les dimensions essentielles du contrat d'alliance, identifiées dans leur logique économique (modes de coordinations, systèmes de garanties, de supervision, d'allocations des risques, de rémunérations, type de rapport contractuel au temps), ont été déclinées en dispositifs contractuels, dont la structuration (et non l'écriture ...) a été explicitée.

Cet aperçu est schématisé par la figure 3.2. La lecture de cette figure nécessite quelques mots d'explication. Les dimensions essentielles, énoncées en italique, sont corrélées entre elles par les dispositifs juridiques (encadrés) qu'elles infèrent respectivement (ce que symbolisent les doubles flèches). Entre certains de ces dispositifs, des relations de dépendance ont été symbolisées par des flèches en pointillés.

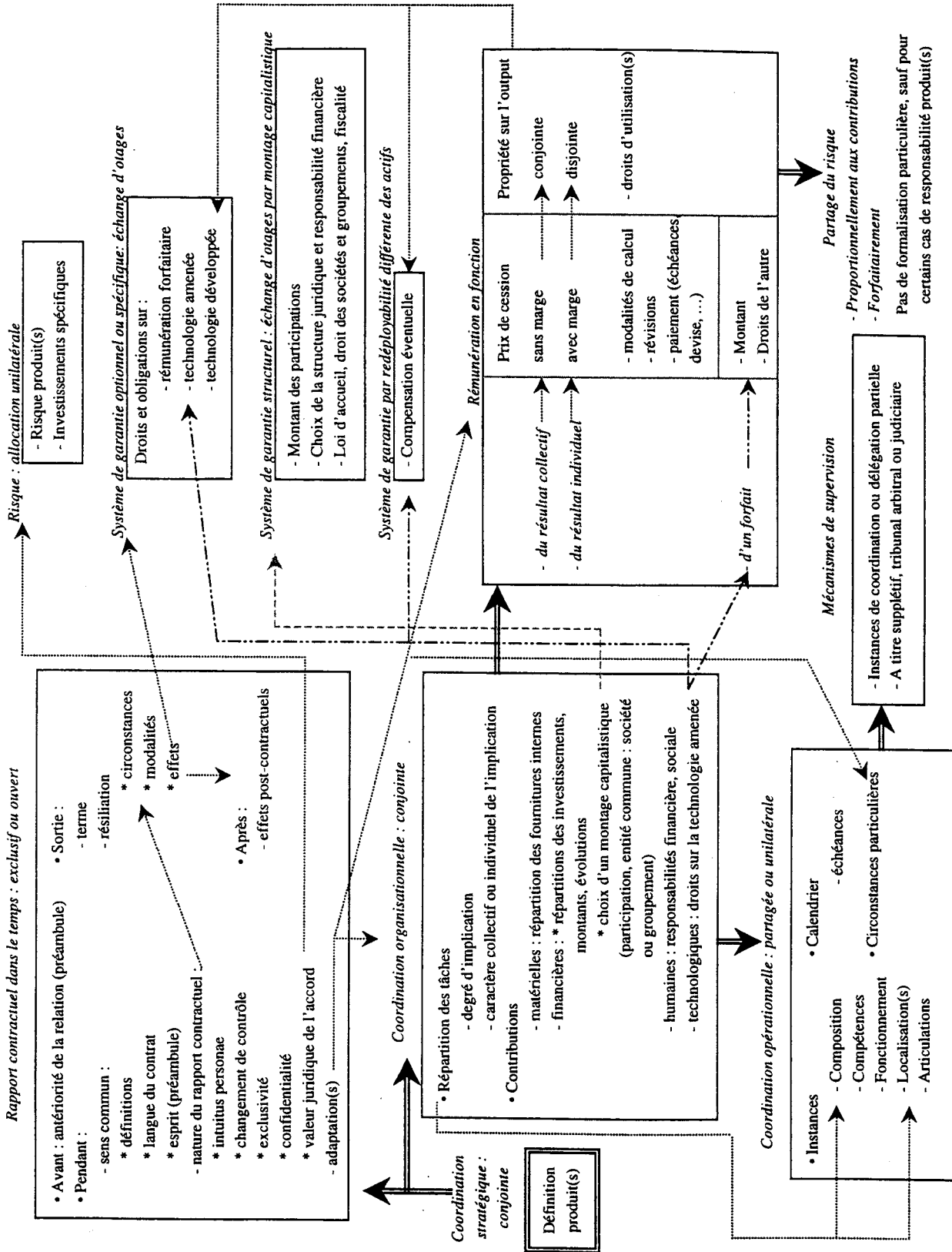


Figure 3.2 : Structuration des dispositifs contractuels.

Comme on l'a constaté à la lecture des diverses cartes contractuelles, la structuration des dispositifs contractuels s'inscrit davantage dans une diversité que dans une singularité textuelle, dans une contractualisation que dans un contrat, ce qui n'est pas sans implications sur la gestion juridique d'une alliance.

## **Paragraphe 2 : La contractualisation : implications en termes de gestion juridique.**

Passer d'une lecture du contrat d'alliance à une lecture des contrats d'une alliance, c'est prendre en compte la pluralité des dimensions du phénomène (sa complexité) et sa logique dynamique (sa processualité) pour mieux en saisir les implications en termes de gestion juridique.

### **I- La complexité.**

Aucune des alliances étudiées ne comprend un seul contrat, voire deux si l'on incorpore le texte relatif aux négociations (protocole ou accord de confidentialité). PSA BVA compte sept documents, Volvo 2 plus de vingt-et-un, Matra 1 treize, Iveco plus de quinze, GME plus d'une douzaine, avec ceux qui sont encore en cours d'élaboration (à l'heure où nous rédigeons ces lignes...).

L'objet même de ces accords industriels pourrait suffire à lui seul à expliquer cette caractéristique. La construction d'un nouveau véhicule, d'un nouveau moteur, etc ... fait intervenir de nombreux paramètres techniques, financiers ... et juridiques.

La multiplication des avenants, si elle traduit la grande adaptabilité de la coopération, constitue aussi un facteur de complexité. Dans le cas Matra 1, et dans une moindre mesure dans Matra 2, PSA BVA et Iveco, la lecture contractuelle est laborieuse, à un point tel que la compréhension de l'accord en pâtit parfois. La prolifération des avenants nécessite la maîtrise de plusieurs documents contractuels, dont les ajustements mutuels

ou comparativement au texte de base rendent difficile une approche claire de la coopération : des éléments antérieurs sont modifiés, d'autres pas, certains sont ajoutés ...

Une autre expression de cette complexité a trait à la diversité de nature juridique des contrats. Chaque coopération fait apparaître un maillage de contrats différents : des mandats d'achat de fournitures, des conventions de création et de financement de la structure commune, des contrats de fourniture(s), d'outillage, ... Ces contrats peuvent avoir un objet relativement simple (e.g., contrat de fourniture du Trafic ou du X70 dans le cas GME) ou plutôt composé (e.g., contrats d'achats-ventes croisés entre Matra qui achète à Renault certaines pièces et Renault qui achète à Matra le véhicule fini).

Certains de ces accords font intervenir une ou des filiales : afin d'augmenter la capacité de production insuffisante chez Matra, Alpine prend en charge une partie du montage ; certains des achats dans PSA BVA sont effectués par la Sogedac (filiale de PSA) ; les participations dans Volvo 2 portent sur les maisons mères ainsi que sur leurs filiales ; puisqu'aucune entité commune n'est créée, un accord d'assemblage est conclu avec une filiale de GME, IBC. On retrouve là, autour du contrat principal qui n'est pas toujours unique (cf. Matra 1), de nombreux contrats ancillaires d'importance variée.

## **II- La processualité.**

Pour l'ensemble des coopérations, la formalisation des accords s'étale dans le temps et semble être fonction de l'ancienneté de l'expérience commune. Plusieurs types de documents jalonnent cette démarche. Dans les coopérations avec Iveco ou GME, où les parties n'ont pas d'expérience commune, le jalonnement atteste bien une démarche progressive de rapprochement des futurs partenaires. Pour Iveco, accords de confidentialité et étude de faisabilité précèdent la convention cadre qui servira de base à la conclusion des contrats d'investissement, de fourniture, de création des GEIE, ....

Pour GME, la déclaration commune annonce la volonté de négocier. Dans ce dessein, des informations vont être échangées entre les deux parties, et ainsi un accord de

confidentialité traduit l'engagement de l'une et de l'autre de ne pas utiliser ces informations à des fins étrangères au processus de négociation. Les lettres d'intention, qui n'ont pas valeur contractuelle, déterminent le cadre de la négociation, notamment son objet et son calendrier. Puis, l'accord cadre (*Main Agreement*) est signé et, avec lui, sur quelques semaines, des accords satellites.

La coopération avec Matra, dans sa phase 3, parce qu'ayant une certaine ancienneté, autorise un processus plus léger et moins dilaté que dans la première phase : seul un protocole d'accord, constatant la commune intention des parties de coopérer sur un projet conjoint, précède le contrat principal.

Dans les coopérations avec PSA, beaucoup plus anciennes encore, l'accord de base est la première étape de la formalisation.

Le deuxième constat concerne l'existence d'avenants dans chacune des coopérations. Ces documents ont deux finalités différentes, pas toujours exclusives l'une de l'autre.

La première fonction de ces avenants est de préciser les aspects de la coopération qui n'ont pas été formalisés dans l'accord principal. Ce phénomène est notable dans la phase 1 de la coopération avec Matra. L'accord du 28 janvier 1983 est complété par un protocole complémentaire et des annexes sont ensuite élaborées. Dans les coopérations avec PSA, qu'il s'agisse du V6 ou de la BVA, le premier avenant précise les modalités de la phase d'industrialisation du projet, arrêtées "succinctement" dans l'accord de coopération initial. Ces compléments donnent lieu parfois à une formalisation très importante : ainsi, en ce qui concerne la BVA, l'avenant 1 comporte deux fois plus de pages que le contrat liminaire, sans compter les seize annexes qui l'accompagnent.

La seconde finalité des avenants ressortit à l'adaptation de la coopération. Ils modifient certains paramètres originels. Ainsi dans Matra 1, plusieurs avenants adaptent le contrat de départ pour faire face au succès du projet. Le véhicule évolue à deux reprises. La durée prévue à l'origine est prorogée cinq fois, la détermination prévisionnelle des volumes de production est revue à la hausse, les règles de calcul des rémunérations respectives sont ajustées en fonction des nouveaux volumes ou des nouvelles versions du projet. Dans Matra 2, le décalage de la date de commercialisation du J66 entraînant un ajustement des modalités financières d'une part, et, d'autre part, la sortie d'une version

longue du J66 engendrent des modifications contractuelles. Au sujet de PSA, les amendements de ce type sont plutôt mineurs, puisqu'ils portent sur des évolutions techniques du produit commun ou viennent formaliser des pratiques relatives à certaines modalités de gestion financière du GIE (créé par le premier avenant dans le cas de la BVA). Dans VW, il s'agit de reconsidérer à la baisse les volumes de fournitures croisées en raison de réalisations inférieures aux prévisions. Dans GME, les avenants viennent ajouter au titre des *trademarks* de Renault, celles de Nissan.

Mais à ce processus de construction et d'adaptation de "l'accord", il faut parfois ajouter un processus de déconstruction, de dé-liaison lorsque la coopération s'interrompt avant terme. Dans les alliances Volvo 2 et Daf, la gestion juridique consiste à dissoudre les instances communes (joint-venture, GIE), à effacer les participations croisées (pas trop rapidement afin d'éviter de faire chuter les cours, puisque les sociétés sont cotées) et surtout à transformer un projet commun en un projet solitaire, en tentant de récupérer ce qui peut être sauvé (e.g., accord de service pour Daf) ou en amendant les accords de développement ponctuels pour leur permettre de survivre à l'alliance défunte, avec une moindre implication des firmes et donc une collaboration minimale.

Le processus de dé-liaison de ces deux alliances présente cependant une différence majeure. Pour Daf, il est subi par les deux partenaires, puisque consécutif à la "faillite" de l'un et paraît plus piloté par l'*administrative receiver* (l'administrateur judiciaire en quelque sorte) que par Renault. Pour Volvo 2, le constat de l'échec est géré contractuellement selon un processus en trois temps : un accord de principe qui reconnaît la nouvelle situation, un accord général qui arrête les modalités de la dé-liaison et des contrats d'application ou des avenants qui adaptent ce qui reste ... ou dissolvent ce qui doit disparaître.

### **III- Implications en termes de gestion juridique.**

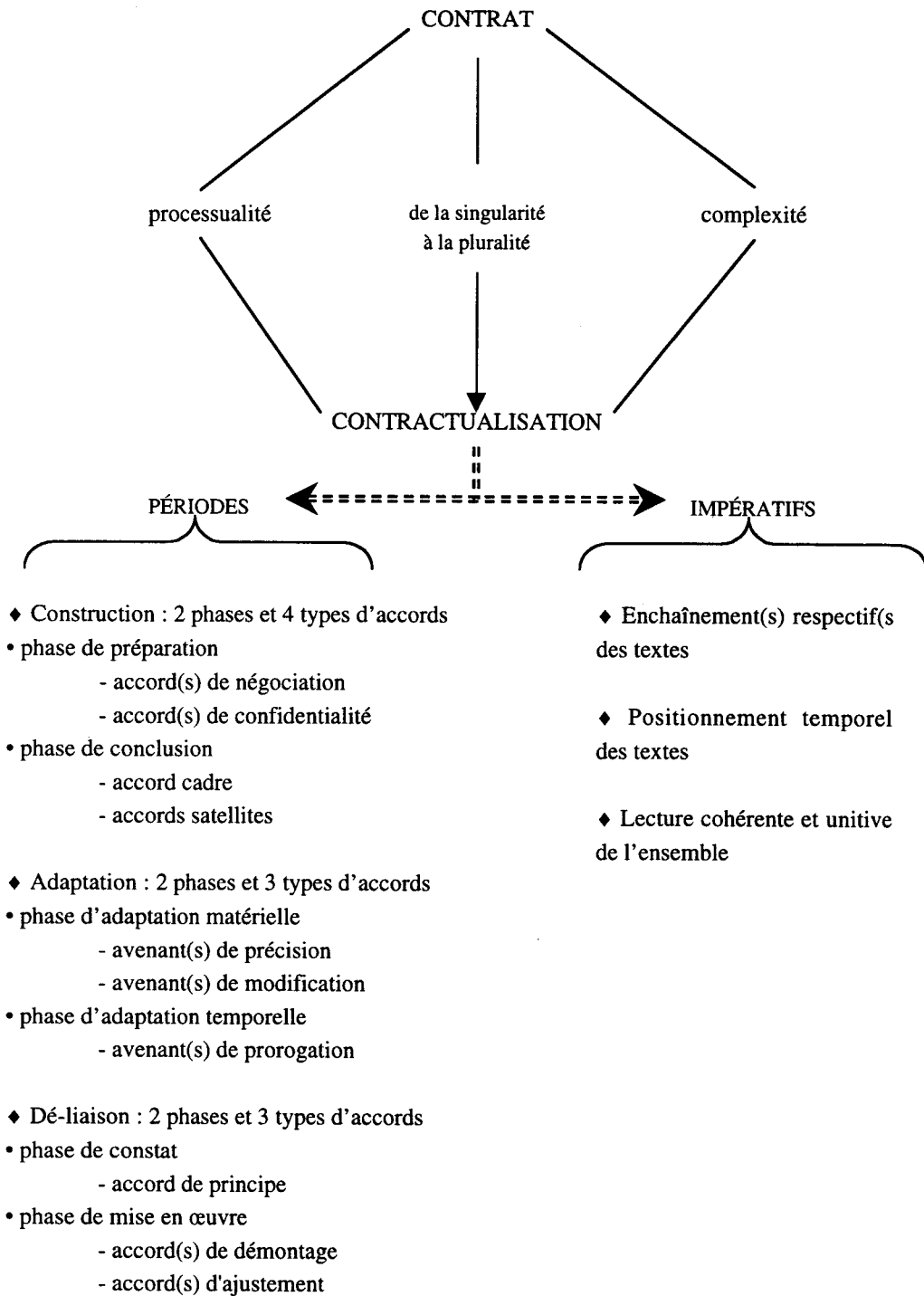
La gestion juridique d'une telle contractualisation passe par l'identification des principales périodes du processus et de leurs spécificités juridiques, d'une part, et par l'impérative maîtrise de sa complexité, d'autre part.

- Le processus de contractualisation complexe se déploie sur trois périodes distinctes.
  - La première est celle de la construction, i.e. du rapprochement progressif des partenaires. Elle comprend une phase de préparation et une phase de construction. La phase de préparation est formalisée par un ou des accords de négociation (e.g., déclarations d'intention, protocole, ...) qui précisent les intentions communes, et un ou des accords de confidentialité qui visent à réduire les risques de divulgation d'informations sensibles. La phase de conclusion concrétise l'alliance. Elle comprend l'accord cadre qui explicite la coopération ainsi que des accords satellites (éventuels) de mise en œuvre de celle-ci.
  - La deuxième période est celle de l'adaptation de la coopération. Cette adaptation est matérielle dans la mesure où elle cherche à préciser (avenant(s) de précision) ou à modifier (avenant(s) de modification) les modalités de la coopération. Elle peut être aussi temporelle lorsqu'elle inscrit l'alliance dans une durée supérieure à celle prévue (avenant(s) de prorogation).
  - La troisième période est celle de la dé-liaison. Elle peut comporter une phase de constat de l'impossibilité de continuer et de la nécessité de mettre un terme de façon anticipée à l'alliance (accord de principe). Toujours est-il qu'elle comprend une phase de mise en œuvre de la dé-liaison, que celle-ci soit anticipée ou non, avec des accords de démontage (e.g., de la structure commune) et/ou d'ajustement, i.e. maintien de certains éléments du projet, mais dans un nouveau contexte.

- Cette contractualisation impose donc de maîtriser plusieurs impératifs.
- Le maillage contractuel implique de bien comprendre les textes dans leurs relations de dépendance ou d'indépendance entre eux, i.e. leur(s) enchaînement(s), afin de connaître les évolutions, adaptations ou précisions apportées à l'accord de base (ce que permet partiellement la représentation sous forme de carte contractuelle).
- Il implique aussi la gestion de documents dont l'inscription temporelle est différente, parce que certains sont synchroniques et d'autres diachroniques, parce que tous n'ont pas la même durée, ce qui oblige à gérer des calendriers dont les échéances ne coïncident pas forcément, sans pour autant être indépendantes.
- Enfin, l'ensemble contractuel doit pouvoir donner une lecture cohérente, unitive de la coopération, sauf à nuire à la représentation juridique par un enchevêtrement de textes au sein desquels il n'est guère aisé de se mouvoir (e.g., Matra 1, Volvo 2) et qui, de ce fait, constituent plus des obstacles que des supports de gestion.

Complexité et processualité amènent donc à gérer la structuration des dispositifs contractuels de l'alliance selon trois périodes et sous la contrainte de certains impératifs de contractualisation (figure 3.3).





**Figure 3.3 : Périodes et impératifs de la contractualisation de l'alliance.**

La gestion de l'alliance, dans ses dimensions juridiques, ne se réduit pas à la maîtrise des différents dispositifs contractuels, de leur maillage et de la cohérence du tout qu'ils constituent.

Elle renvoie aussi aux fonctions que "le" contrat y tient.

## **Section 2 : Le contrat dans la gestion des alliances.**

Le contrat dans la gestion des alliances étudiées a une double fonction : il concourt à construire la coopération par sa formalisation et à encadrer son fonctionnement, voire à le recadrer parfois.

A ce sujet, les rôles de différents acteurs sont à souligner.

### **Paragraphe 1 : La formalisation du contrat comme élément de la construction de la coopération.**

La formalisation du contrat apparaît comme un élément central de la construction de la coopération dans la mesure où par son élaboration, sa négociation, elle oblige les protagonistes concernés à expliciter l'objet du projet, à consolider les orientations initiales, aussi bien en interne qu'avec le partenaire. Le formalisme contractuel nécessaire à la protection des intérêts des firmes en présence induit, par l'inscription de la coopération dans un texte juridique<sup>6</sup>, des efforts d'intelligibilité entre les différents acteurs.

Le passage indispensable entre les fourches caudines du droit apporte à la constitution du projet une démarche systématique et structurée dans laquelle chacun doit faire le double effort de comprendre l'autre et d'être compris par lui.

La rigueur imposée par la formalisation juridique participe ainsi à l'accouchement et à l'approfondissement des idées, et la réflexion développée à cet effet contribue à ce que les acteurs conçoivent mieux comment fonctionner et collaborer.

Cette construction de la coopération fait intervenir trois catégories d'acteurs :

- les opérationnels qui ont une expertise technique,
- les financiers qui traitent de la rentabilité du projet et

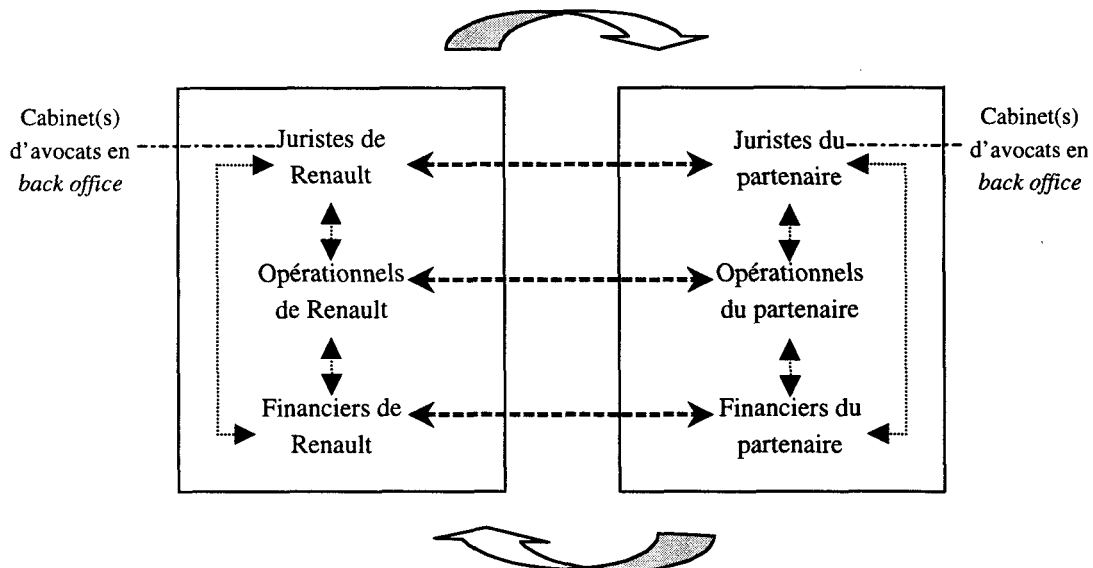
---

<sup>6</sup> Qui plus est, quand il comprend des jalons, il aide les partenaires à avancer dans le développement du projet commun, en donnant des repères à leur démarche conjointe.

- les juristes qui insèrent l'accord dans le droit.

Outre ces intervenants majeurs, l'internationalité de l'alliance impose parfois le recours à des cabinets d'avocats spécialisés dans le droit étranger concerné (notamment sur les aspects fiscaux ...). On peut noter qu'il s'agit là des seuls participants extérieurs aux firmes en présence.

Les relations entre les divers protagonistes peuvent être figurées de la façon suivante (figure 3.4) :



**Figure 3.4 : Relations entre les acteurs de la construction de l'alliance.**

Deux types de relations sont donc identifiables : celles qui sont internes à chaque firme et celles qui concernent les partenaires.

Les premières sont caractérisées par de nombreuses itérations entre les juristes et les autres intervenants afin d'arrêter une position commune, accessible par chacune des logiques en présence, les logiques technique, financière et juridique.

Pour les secondes, on constate que les négociations se déroulent entre catégories d'acteurs « parlant le même langage ».

Le contrat est donc la résultante des itérations internes entre les juristes, les opérationnels et les financiers d'une part et, d'autre part, des itérations respectives entre juristes, opérationnels et financiers des deux firmes, tout en étant piloté bien sûr par un responsable de projet de part et d'autre.

Les juristes sont dans ce processus des interlocuteurs incontournables dans la mesure où ils rédigent *in fine* l'ensemble du contrat, hormis parfois certaines annexes dont la technicité nécessite l'intervention à titre principal des opérationnels, avant l'examen des juristes qui en vérifient les implications juridiques et la cohérence en regard du tout. Mais il n'existe pas de division des tâches qui consisterait soit à attribuer aux juristes l'intégralité de l'écriture du contenu des clauses, soit qui leur réserverait l'élaboration des clauses purement juridiques (e.g., la force majeure, le mode de résolution des litiges, ...) et laisserait aux autres les aspects plus techniques (e.g., les modalités de calcul des prix de cession – dont certaines sont développées sur plusieurs pages - ou les caractéristiques du véhicule à concevoir). Il s'agit réellement d'un travail commun, au cours duquel les nombreux échanges entre les différents participants aboutissent à ce que chaque catégorie comprenne ce que les autres ont écrit. Les allers et retours "opérationnels<sup>7</sup> → juristes → opérationnels" cessent en principe lorsque la compréhension de ce que veulent respectivement les uns et les autres est partagée par l'ensemble des intervenants : les juristes ont saisi ce que les opérationnels exprimaient et ceux-ci ont assimilé que la terminologie juridique reproduisait effectivement ce qu'ils avaient énoncé. Les uns et les autres s'obligent à bien comprendre et à bien se faire comprendre.

Au cours de ce processus de formalisation, la convergence dans le texte final des logiques opérationnelle et juridique doit s'affranchir d'une différence intrinsèque : la concentration naturelle des opérationnels sur les modalités à imaginer pour mener à bien le projet s'oppose à la conception par les juristes de l'éventualité d'un échec, ce qui, dans l'effervescence de l'accouchement du projet, ne paraît pas vital aux premiers (et pour cause ...), voire totalement antinomique.

---

<sup>7</sup> Y compris les financiers, que nous intégrerons dans la catégorie des opérationnels, i.e. des non juristes donc, pour simplifier notre propos.

Ainsi, tout ce qui concerne la terminaison, la résiliation, la confidentialité, le démontage de l'accord, la responsabilité produit, la propriété intellectuelle, l'*intuitus personae* sont-ils des thèmes abordés spontanément par les juristes, au sujet desquels ils doivent attirer l'attention des autres acteurs et surmonter leur réticence.

Cette approche confère aux juristes une double mission : traduire les intentions des opérationnels en termes juridiques et préciser ce qui peut être fait ou non juridiquement, notamment en regard des risques encourus. Les juristes sont non pas les concepteurs tout puissants du contrat, mais à la fois interprètes et conseillers des opérationnels. La traduction qu'ils opèrent est rendue nécessaire par la portée juridique du contrat. Elle transpose donc les arrangements opérationnels en engagements juridiques. Et de ce fait, elle conduit naturellement les juristes à mesurer ces arrangements à l'aune du droit et par conséquent non pas à imposer mais à recommander tel ou tel dispositif, telle ou telle protection, en essayant de convaincre de leur justesse.

Cette construction partagée doit cependant éviter l'écueil qui consisterait à produire un contrat qui, à force de satisfaire tout le monde dans tous les cas de figure, soit très compliqué et donc inutilisable. Elle induit par ailleurs un certain paradoxe dans la mesure où elle conduit à une meilleure compréhension réciproque au travers de l'énoncé d'un texte juridique dont tous (y compris les juristes) reconnaissent qu'il n'est en lui-même jamais aisé à appréhender<sup>8</sup> : les non juristes témoignent tous de la difficulté à retrouver sous la formulation juridique l'expression de leurs intentions. Néanmoins, l'accessibilité des textes est un enjeu pris en compte par les rédacteurs, notamment par l'articulation des annexes par grande dimension technique, e.g., une annexe portant sur la qualité, une autre sur les fournitures, etc ..., chacune d'elles offrant sur un sujet

---

<sup>8</sup> A ce sujet, l'une des personnes interrogées a même fait référence au « sabir juridique »..., voulant souligner par cette expression le caractère parfois incompréhensible de ce qui était exprimé. En réalité, un tel sabir renverrait, si l'on est plus fidèle à l'acception du terme, à un amalgame de plusieurs dialectes (i.e., juridique, technique, financier), ce qu'est par nature un contrat d'alliance industrielle, tels que ceux analysés ici ...

donné une synthèse facilement consultable, comme dans Matra 3, ou par l'articulation des contrats ancillaires par grand thème comme dans Iveco ou GME.

Mais ces efforts d'accessibilité restent fonction bien sûr de la plus ou moins grande complexité du projet et surtout de la négociation avec le partenaire. Ainsi dans l'alliance PSA BVA, les juristes de Renault ont-ils déploré le contenu trop alambiqué de l'accord, conséquence de l'exigence de leur partenaire à vouloir prévoir, avec un fort souci du détail, de nombreuses éventualités.

Si le contrat, parce qu'il inscrit la négociation dans une démarche de rédaction juridique, joue un rôle structurant, il est aussi partie prenante du fonctionnement de l'alliance.

## **Paragraphe 2 : Le contrat comme cadre référentiel du fonctionnement de la coopération.**

Le contrat dans la gestion de l'alliance joue un double rôle, de portée différente : il a une fonction d'encadrement de la coopération et une fonction de référent, c'est-à-dire qu'il donne à la coopération un cadre et que les acteurs au cours de son fonctionnement (et pour celui-ci) vont s'y référer.

### **I- Le contrat comme cadre du fonctionnement de la coopération.**

Le contrat explicite en effet les modes opératoires de la coopération, ses instances, ses procédures. Le fonctionnement entre les partenaires est en principe nouveau et le contrat offre à cet égard un cadre à la fois solide (les bases de la collaboration) et flexible (les contours de la collaboration, « l'aire de jeu »). Ainsi, s'il est complexe parce que mettant au clair des principes et des règles de fonctionnement - et le volume de ces développements dans les accords Daf, GME, ... atteste cette caractéristique -, il est assez lâche aussi en renvoyant, pour la dynamique opérationnelle de la collaboration,

aux instances mises en place, et remédie de ce fait aux risques de pétrification d'une relation par nature en mouvement. Le contrat circonscrit donc un espace formel d'action qui comprend en soi, par nécessité pratique, de l'informel.

De plus, le contrat, pour être un cadre de fonctionnement efficace, nécessite que ce qui est écrit ne puisse faire l'objet de perceptions, de représentations, d'interprétations divergentes. Cet impératif s'exprime aussi bien entre les partenaires qu'auprès des opérationnels d'une même firme.

Le style de rédaction des documents, la précision de la définition des termes clés doivent réduire ce risque.

La sensibilisation des opérationnels en cette matière est importante également. Elle s'effectue, dans la mesure du possible, par leur implication dans la rédaction (cf. le travail d'équipe), sinon par une communication, dès la signature de l'accord, sur son contenu, en en donnant une synopsis : e.g., au lendemain de la conclusion de l'accord avec GME, le Directeur de projet a présenté à ses managers le fonctionnement prévu dans le contrat, et une note (de 5 pages) émanant de la Direction Juridique a exposé à l'ensemble des services intéressés les grandes lignes de la coopération (de plus de 700 pages). Les responsables des projets déclinent ainsi auprès de leurs équipes respectives et des services de l'entreprise avec lesquels ils seront amenés à travailler les règles élaborées dans l'accord. Ces diverses déclinaisons, facilitées par leur présence aux négociations, ont bien sûr pour objectif de faire comprendre aux uns et aux autres, à tous ceux qui vont être concernés directement ou indirectement par la coopération, quelles sont les modalités de celle-ci.

## **II- Le contrat comme référent du fonctionnement de l'alliance.**

Le contrat sert de référent dans deux types de situations assez différentes.

Par sa dimension structurante (i.e. comme cadre), il a évidemment un impact sur la vie du projet, et les opérationnels s'y (re)plongent de temps à autre afin d'y trouver des



renseignements sur leurs modes de fonctionnement ou des précisions techniques dans les annexes.

En outre, s'ils l'adaptent aussi dans leur gestion quotidienne en suppléant dans les faits à l'impossible complétude du texte, la référence à l'esprit du contrat, i.e. à la qualité des rapports entre les partenaires, à la bonne foi, à la raison (commandée par l'importance des enjeux financiers) n'est jamais absente.

Le contrat peut aussi servir de référent en termes d'obligations de l'un et de l'autre.

L'appel au contrat ou le retour à ses dispositifs indique alors un signe de tension dans la coopération (e.g., Daf, Matra 2, VW, Volvo 2). Et si une gestion de la coopération par le seul contrat est irréaliste, la référence aux obligations formalisées ou les divergences d'interprétation de la lettre du texte caractérisent un refus de souplesse de l'un des partenaires. Ce qui fait dire à certains qu'en matière de gestion de l'alliance, « les juristes servent quand ça fonctionne mal », puisqu'en l'espèce la lettre du texte plus technique que son esprit nécessite leur lecture. Cette perception est d'autant plus forte que l'on se trouve dans une relation plutôt ancienne, car alors la seule fonctionnalité comprise du contrat est celle de la défense des intérêts de chacune des firmes.

De façon plus générale, juristes et opérationnels se rejoignent pour douter de l'efficacité du contrat dans la gestion de la sortie de l'alliance dans l'occurrence d'une crise. « On arrive rarement à écrire un scénario catastrophe réaliste » constate un Chef de projet, se souvenant de l'échec de Daf. Il est vrai que dans cette alliance, malgré le détail du texte, puisque les hypothèses de rupture (de résiliation) et leurs conséquences faisaient l'objet de développements précis et imposants (plus de 50 pages ...), le contrat fut déficient. La faillite de Daf conduisit Renault à devoir renégocier et donc payer une partie des travaux réalisés en commun, alors que l'abandon du projet par l'un des partenaires attribuait automatiquement leur propriété sans contrepartie à l'autre. La seconde défaillance de ce contrat comme élément de protection (en fait, la première chronologiquement) fut l'inefficacité de la clause relative au « *material breach* » qui prévoyait une pénalité à la charge de Daf en cas de retard dans le développement du projet (dont il avait la responsabilité). Ce dispositif contractuel souffrit d'un double

manque d'opérationnalité : bien que les techniciens de Renault aient su que Daf ne pouvait être prêt dans le délai imparti, tant que l'échéance prévue par la clause n'était pas atteinte, le « *material breach* » n'existait pas juridiquement, ce qui privait de toute utilité prévisionnelle cette garantie ; quant à la pénalité, elle n'incita pas Daf, en difficulté financière, à confesser à son partenaire l'impossibilité dans laquelle il se trouvait de mener à terme la coopération. On peut enfin noter que la remise en cause de certains dispositifs contractuels par l'*administrative receiver* anglais (comme pourrait le faire l'administrateur judiciaire ou le juge en France) constitue des limites à la gestion contractuelle des risques<sup>9</sup>, et qu'en elles-mêmes, elles doivent être appréhendées par les firmes, ce qui ne semblait pas avoir été le cas pour Renault.

De cette expérience difficile, deux enseignements ont été retirés : éviter que le contrat ne soit déséquilibré (comme c'était le cas pour Daf qui aurait dû supporter seul cette pénalité), pour que le dialogue entre les partenaires ne soit pas faussé ; d'autre part, préciser des « *exit dates* » permettant de faire le point sur l'avancement du projet pour envisager une sortie éventuelle en cas de difficulté, sans devoir attendre une échéance lointaine (ou l'échéance terminale).

Ainsi, la référence au contrat témoigne du bon fonctionnement de la coopération ou, au contraire, constitue un symptôme des difficultés entre partenaires.

Mais la gestion juridique des alliances étudiées ne se réduit pas bien sûr au cadre strict du contrat, à ses dispositifs, à ses fonctions.

---

<sup>9</sup> Le contrat n'est jamais une « assurance tous risques ».

### **Section 3 : La gestion juridique des alliances.**

La notion de gestion juridique chez Renault présente quelque ambiguïté, sans doute en raison d'une carence définitionnelle<sup>10</sup>. Mais elle existe. A preuve, l'évolution constatée dans l'approche de certaines dimensions juridiques et de l'implication des juristes.

#### **Paragraphe 1 : La gestion juridique des alliances : une notion ambiguë ...**

Deux perceptions de la notion de gestion juridique ont été enregistrées. La gestion juridique renvoie soit à une démarche gestionnaire dans le traitement juridique, soit à la réduction de la gestion de la coopération au juridique.

La première perception fait l'objet d'une double remarque : pour les opérationnels, il faudrait introduire dans les interventions des juristes une logique de management qui leur permette de gérer leur expertise par rapport au groupe projet et leur participation à celui-ci ; pour les juristes, il s'agit d'une vision idéale à laquelle ils ne sont pas a priori fermés, mais qui implique des moyens (notamment en temps) dont ils ne sont pas pourvus.

En ce qui concerne la seconde perception, il y a bien sûr unanimité chez les opérationnels et les juristes pour rejeter une approche strictement juridique de la coopération.

Ces deux perceptions convergent d'une certaine façon puisqu'elles intègrent le juridique dans la gestion du projet comme une composante à part entière, ne pouvant être ignorée ni traitée de manière séparée ou autonome<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> L'absence de sens commun, partagé par les différents acteurs, est certainement préjudiciable à leur collaboration (cf. *a contrario* les définitions contractuelles...).

<sup>11</sup> « Comme on le faisait pour la qualité, il y a quelques années », fit remarquer l'une des personnes interrogées.

Cette assertion est néanmoins à relativiser.

A la suite de l'échec du rapprochement avec Volvo (Volvo 2), un groupe de chercheurs en socio-économie de Renault s'est penché sur l'analyse de cette relation afin d'en tirer des « méta-règles » qui pourraient aider les managers des projets de coopération. Ainsi, en ce qui concerne l'alliance avec GME, les membres de l'équipe projet de Renault travaillent en collaboration avec ce groupe de chercheurs. L'analyse du cas Volvo s'est faite notamment à partir d'entretiens menés auprès de plusieurs acteurs. Dans cette enquête, aucune attention n'a été portée aux juristes qui n'ont pas été interviewés (ceux-ci ignorent même l'existence de ce travail et de ce groupe de recherche au sein de leur entreprise). L'un des juristes de l'époque, en charge de certains des contrats entre les deux constructeurs, suédois d'origine et donc spécialisé dans le droit scandinave, qui depuis exerce des fonctions opérationnelles à l'international<sup>12</sup>, n'a même pas été sollicité au cours de cette étude pour faire part de son expérience. La personne qui pilote ce travail de capitalisation, questionnée sur ce désintérêt, nous a répondu que « les dimensions juridiques dans la gestion de la coopération ne sont pas apparues essentielles », notamment parce qu'il ne semblait « pas qu'il y eut de problème inédit pour les juristes »...

Cette affirmation ne semble pas partagée par le juriste en question qui se plaignait, d'une part, du flou juridique<sup>13</sup> régnant à l'époque pour tout ce qui ne se rapportait pas directement à la fusion et, d'autre part, d'un manque d'implication des juristes (contrairement aux Suédois) dans les différentes équipes projets.

Des changements ont cependant été constatés dans le traitement de certaines dimensions juridiques.

---

<sup>12</sup> Et qui présente donc un profil intéressant de juriste (d'origine étrangère) devenu opérationnel...

<sup>13</sup> Certains membres de la Direction Générale, nous rapporta-t-il, ne voyaient pas l'intérêt de contractualiser des opérations de développement commun en cours ou sur le point de l'être, puisque les deux entreprises n'allaient plus faire qu'une ... à terme !

## **Paragraphe 2 : Des changements dans le traitement de certaines dimensions juridiques.**

Ces changements consistent en une plus grande formalisation des accords, le développement plus précis de certaines clauses, l'ordonnancement général du (ou des) texte(s) et la moindre utilisation de structures sociétaires pour accueillir la coopération.

En effet, la formalisation depuis les premières alliances avec PSA et Volvo s'est accrue. Si la gestion d'une alliance comme PRV s'est déroulée avec une "douce négligence" en laissant à l'informel plusieurs pans de la coopération, l'écriture du contrat borde dorénavant plus précisément les projets, et ce même dans des alliances conclues avec des partenaires anciens, dans lesquelles d'aucuns auraient pu penser qu'il fallait s'en dispenser (e.g., PSA, Matra).

La reconnaissance d'un besoin de non formalisation, même par les juristes qui admettent l'irréalisme d'une contractualisation complète, ne fait donc pas l'économie d'une écriture plus détaillée dans les accords les plus récents (e.g., celle de Matra 3 est dix fois plus volumineuse que celle de Matra 1, bien que le projet en question soit de plus faible envergure).

Cette formalisation plus précise répond à un triple souci : mieux protéger, dans la mesure du possible, les intérêts respectifs des entreprises, expliciter clairement les modes de fonctionnement<sup>14</sup> et avoir un ensemble contractuel utilisable, i.e. servant de cadre référentiel aux acteurs dans leurs missions.

Ainsi, certaines des dispositions contractuelles ont fait l'objet d'une attention plus particulière. Les clauses relatives à la propriété des fruits du projet commun, celles traitant des causes et procédures de terminaison de la coopération, celles relatives aux

---

<sup>14</sup> Même si dans Matra 3, les modes opératoires ne sont pas totalement nouveaux en raison de l'ancienneté de la relation entre les partenaires.

adaptations possibles des obligations respectives des partenaires, celles portant sur les risques liés à leur interdépendance, etc<sup>15</sup>... sont développées avec une plus grande rigueur, avec moins d'“incomplétude“ et plus de mesure. Il y a là une volonté de prévoir, en essayant de prévenir toute ambiguïté, les éventualités qui pourraient affecter l'accord, et de limiter les dangers induits par le caractère conjoint de la maîtrise du projet.

L'ordonnement de l'ensemble contractuel même a été modifié pour permettre aux différents acteurs un accès plus commode (*mutatis mutandis* ...) aux informations contractuelles nécessaires à leur gestion du projet. De ce fait, dans les coopérations “simples“, le texte principal est divisé clairement en trois parties (sans compter les annexes) : une partie technique sur les conditions et modalités techniques de la coopération, une partie financière relative à ses conditions financières et une partie “juridique“ portant sur les « conditions générales », tandis que les annexes sont ciblées par thèmes techniques ou financiers particuliers (e.g., Matra 2 et 3). Dans les alliances plus complexes (e.g., GME), l'ensemble contractuel s'articule autour d'un accord cadre couvrant la généralité de la coopération et des contrats ancillaires traitant d'aspects spécifiques (e.g., les moyens et les sites de production commune, les fournitures, ...).

Enfin, l'absence de création de filiale commune dans les alliances les plus récentes répond à un souci stratégique de plus grande souplesse dans le montage juridique des projets. A titre d'exemple, la proposition de Renault à PSA de lui racheter sa participation dans la STA a été rejetée. Le fonctionnement de la SNC FM, sans véritables collaborations globales, mais seulement ponctuelles (i.e. sur le seul moteur V6) atteste la capacité à perdurer de la structure juridique au delà de la coopération initiale. Une filiale commune s'inscrit dans un temps juridique qui est supérieur à celui du projet ou à la convergence des intérêts des partenaires. Sa dissolution est donc plus difficile (e.g., la société PRV a été dissoute il y a peu, bien que n'ayant plus la moindre

---

<sup>15</sup> Cf. la précision d'« *exit dates* », le recours très prudent aux clauses pénales, d'après les enseignements tirés de l'alliance Daf.

activité depuis juin 1998). Néanmoins, cette volonté de n'utiliser que de "simples" contrats pour accueillir la coopération n'est pas toujours satisfaisante juridiquement, pour deux raisons. La première est qu'il est plus ardu de construire des modes opératoires complexes dans un contrat que dans une société dont la constitution, parce qu'elle est une entité clairement distincte des partenaires, ayant sa réalité juridique propre, peut se passer d'une écriture trop minutieuse. La seconde est qu'une relation contractuelle trop étroite peut être requalifiée en société de fait par les magistrats et impliquer la responsabilité solidaire et indéfinie des partenaires, ce qu'une forme sociétaire permet d'éviter en principe. Aussi, les juristes de Renault dans la dernière alliance Matra - et les instructions qu'ils envoient aux opérationnels à ce sujet sont fréquentes - craignent-ils que la fragilisation financière de leur partenaire, en raison de la perte du segment des véhicules monospaces, développés seul par Renault, et de la moindre envergure en termes de chiffre d'affaires du projet de coupespace (insuffisant à faire fonctionner la totalité de l'unité de production), ajoutée au fait que Renault soit quasiment le seul "client" de Matra, ait certaines conséquences pécuniaires pour leur entreprise ...

Ces constats conduisent bien sûr à s'interroger sur l'implication des juristes dans la gestion d'une alliance.

### **Paragraphe 3 : Des éléments de réflexion sur l'implication des juristes.**

L'implication des juristes, sa nature, ses modalités, ses circonstances n'ont pas échappé à une réflexion (parfois plurielle ...) chez Renault, malgré le relatif désintérêt des chercheurs en socio-économie de la firme.

Comme on l'a noté précédemment, plusieurs types d'acteurs participent à l'élaboration de l'accord, mais aussi à son fonctionnement, avec bien sûr des degrés d'implication différents.

Les interventions des juristes dans les diverses étapes d'une alliance ont fait l'objet d'une évolution au fil des coopérations, puisque pour les plus anciennes, la construction du contrat relevait davantage d'une juxtaposition d'interventions des opérationnels et des juristes que d'une interaction : les premiers élaboraient seuls la quasi totalité du texte, lequel était ensuite soumis aux seconds pour un avis général. Les juristes intervenaient plus comme évaluateurs que comme constructeurs de l'accord, avec donc des documents parfois lacunaires et/ou souvent rédigés après le démarrage du projet. Dans le cas Matra 1<sup>16</sup>, on constate sans peine cette contractualisation *ex post*, imprécise et juridiquement insuffisante, complétée au fur et à mesure de l'avancement du projet, et les risques qu'elle comporte comme, par exemple, l'absence de traitement de la propriété intellectuelle du projet ...

La démarche associative, suivie maintenant, permet aussi d'éviter qu'un type d'acteurs soit prédominant et n'impose aux autres sa logique de construction, à l'image de ce qui s'était passé au début de la négociation de l'alliance Daf avec le responsable juridique de Renault qui, en raison de sa personnalité, avait tendance à piloter les discussions et à leur donner de ce fait un caractère trop juridique.

Les juristes ont donc été davantage intégrés par les opérationnels dans la construction du projet et eux-mêmes se sont davantage intégrés aux équipes en charge de celui-ci. Ce changement s'est appuyé sur une double prise de conscience, celle des opérationnels sur

---

<sup>16</sup> Au sujet duquel l'une des personnes interrogées parla « d'empirisme méthodologique »...



le caractère incontournable des dimensions juridiques d'une coopération et donc du rôle des juristes, et celle de ceux-ci sur la nécessité de « faire du droit opérationnel ».

Cette prise de conscience des opérationnels continue d'ailleurs à s'affirmer : à cet égard, le *General Manager* de GME a regretté de ne pas avoir fait intervenir un juriste au tout début du projet pour expliquer le contrat à l'ensemble de son équipe et notamment la raison de la rédaction de certains articles, et ceci dans le dessein de faciliter la compréhension du cadre juridique dans lequel la collaboration devait se dérouler.

Par ailleurs, les juristes ont envisagé différemment leurs interventions. Ils font « du droit opérationnel » et s'imposent l'obligation d'être à l'écoute, de comprendre leur interlocuteur et de proposer des solutions et non pas simplement de dire ce qui est légal ou non. Ainsi, pour le Directeur Juridique, la compréhension du local (i.e. le cas juridique) ne peut être effectuée au mépris du global (i.e. la stratégie de l'entreprise et ses intérêts). Les juristes doivent donc avoir une ouverture d'esprit suffisante pour appréhender les enjeux de la firme au delà de leur expertise. Il faut souligner qu'à cet effet, les juristes de l'entreprise sont les plus à même de comprendre les intérêts en jeu, puisqu'ils "vivent" dans l'entreprise. Les cabinets extérieurs (par définition) ne peuvent posséder cette connaissance de la firme, son vécu et apporter naturellement le meilleur avis juridique pour celle-ci. Leurs interventions doivent être cantonnées à l'approfondissement de questions particulières (notamment quant au droit local).

Même si une petite divergence sur la qualification des rapports entre les uns et les autres demeure encore, puisque certains juristes déclarent avoir une obligation de service auprès de leurs clients (internes), alors que certains opérationnels voient dans cette expression une différence dans la compréhension de leurs relations mutuelles (ces opérationnels refusant d'être considérés comme des clients puisque c'est l'entreprise qui demande quelque chose et non eux, et préféreraient être considérés plutôt comme des partenaires), il s'agit plutôt d'un différentiel terminologique, plus que d'une opposition sur le fond. Toujours est-il que l'implication des juristes auprès des opérationnels leur impose davantage de convaincre, de communiquer<sup>17</sup>, « à l'image des *business lawyers*

---

<sup>17</sup> Un juriste interrogé nous a même parlé de la nécessité d'avoir le sourire ...

anglo-saxons », pour reprendre la comparaison souhaitée par l'un des intervenants, ancien *lawyer* lui-même.

Il existe un autre sujet de relatif désaccord entre les uns et les autres : le moment de l'intervention des juristes dans le processus de construction du projet. Mais sa portée est assez restreinte dans la mesure où un consensus se dégage sur l'importance de leur association dès que possible ...

En effet, certains (juristes aussi bien qu'opérationnels) ne voient pas l'intérêt de cette participation dès les prémices du projet, notamment lors de la phase de recherche d'un partenaire, au cours de laquelle des pourparlers sont engagés sur la faisabilité de la coopération. Quelques juristes aimeraient, par contre, dans l'idéal ... vu leur charge de travail, être présents dès le début afin d'avoir une vision totale du projet. Ce souhait rencontre l'écho partiel d'opérationnels regrettant que les juristes ne soient pas davantage partie prenante de l'équipe en charge du projet, ce qui favoriserait leur proactivité plus que leur réactivité.

Un essai de capitalisation portant sur l'interaction juristes – opérationnels dans la phase de négociation d'un projet a même été réalisé.

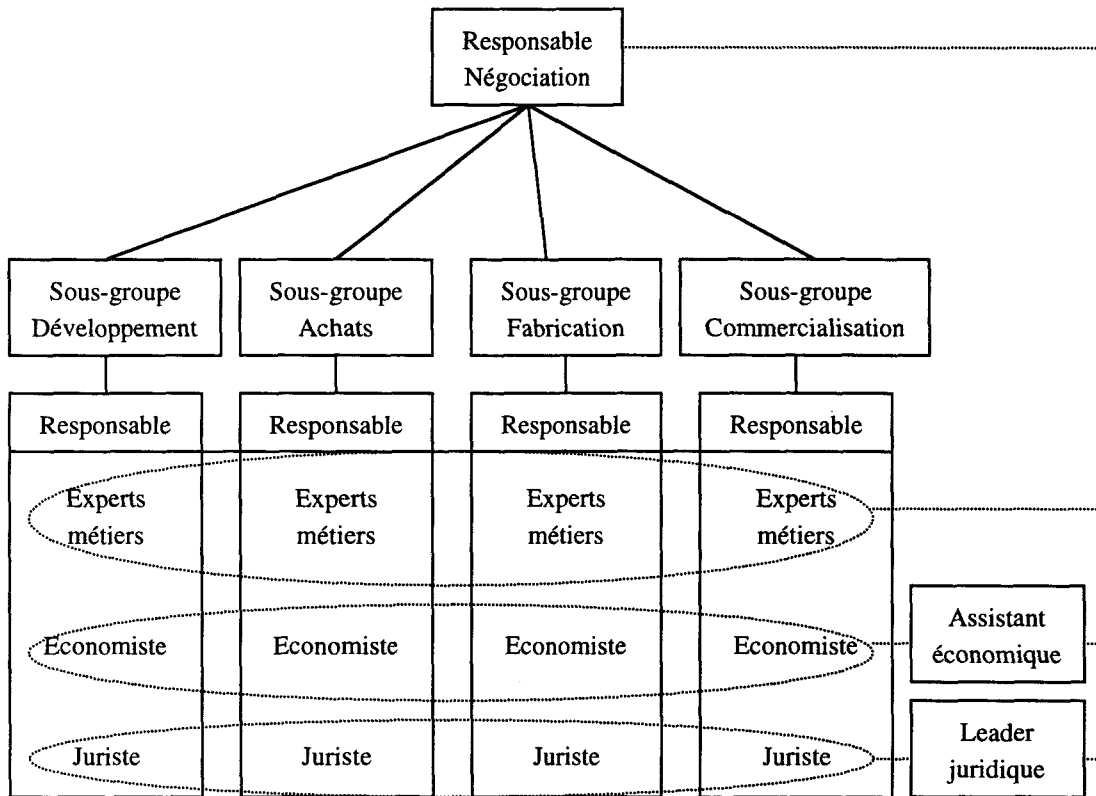
Il s'inspire de l'expérience du responsable de la négociation de GME chez Renault (le Directeur de la Coopération) et a été présenté comme une réponse à certains dysfonctionnements, notamment des décalages dans la formalisation de l'accord, dus à l'intervention tardive d'un cabinet d'avocats<sup>18</sup>, obligeant les opérationnels à revenir peu avant le terme des négociations sur des aspects abordés antérieurement et contraignant tous les intervenants à un rush final infernal.

La « logique et méthodologie de négociation d'un projet de coopération » repose sur le découpage matriciel du projet en plusieurs sous-parties et l'affectation à chacune d'elles d'experts métiers, d'un expert juridique et d'un expert économique, qui rendent des

---

<sup>18</sup> Les juristes de Renault étaient à pied d'œuvre dès le début, mais pas ceux de GME, ni les avocats spécialisés en droit anglais, le droit du contrat.

comptes à la fois au responsable sous-partie et à leur leader respectif, l'ensemble étant piloté par le responsable de la négociation, comme le montre la figure (3.5) suivante :



**Figure 3.5 : Exemple de découpage du processus de négociation en sous-groupes (source Renault).**

Chaque sous-ensemble dispose d'une marge de manœuvre déterminée à l'origine, afin de résoudre les points en tension avec ses interlocuteurs et rédiger les rubriques du contrat qui lui ont été attribuées. L'assistant économique et le leader juridique ont une vision d'ensemble de la négociation en ce qui concerne leur dimension qui autorise l'harmonisation des sous-parties les unes par rapport aux autres.

Cette structuration du processus de négociation repose sur la « responsabilisation » des différents intervenants. Ainsi, le leader juridique doit estimer la charge de travail, évaluer le besoin de recourir à un cabinet extérieur, lequel désignera alors le ou les

rédacteurs qui feront partie dès le début de l'équipe de négociation et participeront à la rédaction au fur et à mesure. Il doit veiller au planning, à l'organisation matérielle et au mode relationnel avec le partenaire, notamment afin de savoir si celui-ci est organisé selon les principes décrits.

Ce travail de capitalisation s'est heurté au scepticisme des juristes et de quelques opérationnels. Pour les premiers, la mobilisation d'un grand nombre d'intervenants constitue un obstacle important<sup>19</sup>. En outre, l'utilisation d'un cabinet externe pour se substituer partiellement aux juristes de l'entreprise est très coûteuse et contraire à son emploi habituel : l'intervention non en remplacement mais en complément (*back office*). Les alliances pour la Direction Juridique et plus spécifiquement pour le Service "Contrats Internationaux" ne constituent pas, loin s'en faut, les seuls dossiers sur lesquels ils interviennent. Ainsi leurs effectifs sont-ils mobilisés simultanément sur plusieurs projets, et l'organisation propre à de telles missions n'est pas toujours compatible avec les souhaits contenus dans la proposition de la Direction de la Coopération.

Il faut aussi noter que cette capitalisation a achoppé sur une différence culturelle certaine : la méthodologie de la gestion de projet et les « dangereux littéraires »<sup>20</sup> que sont les juristes semblent peu s'accommoder.

Une autre critique, émise cette fois-ci par quelques opérationnels, exprime la crainte d'avoir une approche figée, inspirée par des circonstances très particulières (la négociation avec GME, sa complexité, son importance) et difficilement transposable à d'autres coopérations.

Enfin, une difficulté supplémentaire d'opérationnalisation de ce travail a trait à l'acceptation par le partenaire d'un tel fonctionnement, ce qui nécessite une discussion préalable à la négociation effective sur la finalisation du projet, même s'il semble,

---

<sup>19</sup> D'autant plus que cet agencement organisationnel, inspiré par la gestion de projet, impose la présence concomitante de plusieurs juristes dans un lieu unique (le plateau projet).

<sup>20</sup> Pour reprendre les propos humoristiques d'un juriste.

d'après certains de nos interlocuteurs, que celui qui arrive avec une proposition paraît pouvoir convaincre l'autre de son intérêt<sup>21</sup>.

Au delà du processus de négociation, de construction de l'alliance, son fonctionnement concerne encore les juristes.

L'adaptation du contrat aux exigences de la réalité implique le risque que les pratiques développées s'en écartent tellement que celui-ci ne soit plus pertinent pour comprendre les processus opératoires, voire pour protéger les entreprises contre certains des périls circonscrits pourtant à l'origine. Il est vrai que la rédaction d'avenant à chaque écart serait d'une lourdeur évidente et contraire à la souplesse nécessaire au bon développement du projet.

A cet égard, il faut aussi constater que les juristes sont beaucoup moins présents que lors de la phase de construction.

Ils n'interviennent que s'ils sont appelés : ils ne vont jamais au-devant des opérationnels en cherchant à savoir quels sont leurs besoins en la matière ou en procédant à une sorte d'audit de l'application du contrat. Ils ne font pas office de « police des contrats », pour reprendre les propos d'un juriste interrogé. Leur seule contribution spontanée concerne le suivi des échéances contractuelles (préavis, reconduction, terme, ...). Ce relatif désengagement des juristes dans l'application de l'accord s'explique par l'ampleur des tâches qui sont les leurs et par la sensibilisation en contrepartie des opérationnels aux dimensions juridiques de leur projet. Sensibilité qu'il faut toutefois relativiser parce que la perception du rôle référant du contrat semble restreinte à ceux qui sont directement responsables du projet et donc de l'application du contrat.

La vie du contrat, reconnaît un responsable de projet, constitue un point sur lequel il est possible de progresser en termes de mises à jour et de sollicitations des juristes.

---

<sup>21</sup> Dans le même ordre d'idée, une remarque revenant dans plusieurs entretiens concerne l'importance d'« avoir la plume », i.e. de présenter le premier un écrit sur lequel la discussion pourra s'engager. Ceci procurerait un avantage réel, parce qu'en bouleverser la rédaction apparaît difficile dans le jeu des négociations...

Pourtant, le recours au service juridique est facilité par l'affectation d'un même juriste par alliance.

Son intervention concerne différents types de situations.

Les opérationnels (en principe, les responsables de projet) ont parfois besoin de savoir comment fonctionner dans le respect du texte, notamment quand il est silencieux. Le *General Manager* de GME s'interrogeait, par exemple, sur le statut des salariés du partenaire présents sur le plateau projet localisé chez Renault, sur les informations à faire figurer sur les en-têtes des documents relatifs à l'alliance. On peut d'ailleurs noter ici que lorsque la coopération est récente (e.g., GME<sup>22</sup>), le besoin de fonctionner en référence au cadre contractuel est plus prégnant que dans les collaborations anciennes dans lesquelles les partenaires ont développé ensemble des habitudes (e.g., Matra 3<sup>23</sup>, PSA V6). Dans une relation plus ancienne, les modes opératoires sont connus (même s'ils ont évolué), et donc le contrat perd cette fonctionnalité (ou, en tout cas, la perception de celle-ci est moindre).

Le juriste est encore sollicité lorsqu'il s'agit de rédiger un avenant portant sur un point qui ne peut faire l'économie d'une formalisation : une modification importante dans les procédures de collaboration (e.g., pilotage de la phase d'exploitation dans PSA BVA exclusivement par Renault et non de manière partagée), une adaptation des modalités de calcul des prix de cession (e.g., dans Matra 2), ... Certains de ces avenants font l'objet d'une contractualisation *ex ante*, i.e. avant qu'ils soient traduits dans les faits : il s'agit en général de ce qui a trait au prix, aux modifications du projet. D'autres sont contractualisés après coup : ils portent en principe sur les modes opératoires (e.g., avenant 4 du 30 août 1999 pour PSA BVA).

---

<sup>22</sup> Le *General Manager* qui a assisté à la négociation du projet est très sensible aux dimensions juridiques et cherche à éviter une remise en cause des actions par leur inscription systématique dans le cadre contractuel. Ainsi, un « *legal committee* » comprenant un juriste de chacun des partenaires et le chef de projet finance a-t-il été constitué au sein des instances de collaboration instituées entre les deux firmes pour gérer "au quotidien" les aspects juridiques.

<sup>23</sup> Pour le responsable du projet chez Renault, la philosophie du protocole suffirait.

Le juriste (souvent avec les opérationnels qui ont participé à la construction du projet quand ils sont encore en poste) intervient aussi pour replacer le texte dans son contexte. Autrement dit, lorsque certains des opérationnels en charge de la vie du projet changent, il assure auprès des nouveaux une sorte de transmission des informations utiles. Le texte ne suffit pas en lui-même, parce qu'il peut paraître abscons pour ceux qui vont le découvrir. Le juriste (avec d'autres éventuellement) fournit les clés de son interprétation, de son appropriation et donc de son application. A cet effet, la rédaction d'une note en réponse à chaque interrogation des opérationnels permet à ceux qui viendront ensuite de disposer d'outils explicatifs.

Ainsi, bien que « les opérationnels [les] prennent parfois pour des voisins d'une autre culture, un peu bizarres », selon l'expression d'un juriste, les relations entre les uns et les autres sont indispensables. Et leur nature et leur intensité varient en fonction de la phase de la coopération envisagée (figure 3.6).

Dans les investigations préliminaires (e.g., la recherche d'un partenaire éventuel), les juristes n'ont en principe aucune place. Les associer ne présente pas vraiment d'intérêt.

La phase d'avant-projet, celle qui correspond à l'étude de la faisabilité, ne fait pas intervenir les juristes de façon importante, sauf de manière réactive sur une fiche signalétique de la coopération envisagée par les opérationnels.

La phase de préparation de la négociation implique par contre leur participation active, puisque l'intention des futurs partenaires, les points d'accord, les principes de base doivent être énoncés dans des L.O.I. ou autre protocole.

La phase de négociation est celle de construction de la coopération, et les juristes y jouent un rôle fondamental, comme on l'a constaté.

La phase de développement du projet est initiée par une présentation de l'accord dans ses grandes lignes, notamment avec l'aide des juristes. Ceux-ci peuvent y intervenir ultérieurement en cas d'avenants (relatifs à des modifications du développement en cours ou à des changements dans la phase de production à venir).

La phase de production ne nécessite pas leur intervention, hormis s'il est besoin d'amender l'accord initial, dans l'occurrence de nouvelles orientations produit ou d'adaptation des modes de fonctionnement.

La phase terminale rend obligatoire leur concours, en cas de reconduction de l'accord ou pour formaliser certains effets post-contractuels (e.g., fourniture des pièces pour l'après-vente, ...).

Enfin, la phase de séparation avant terme, puisqu'elle requiert de dénouer les liens qui ont été tissés jusqu'alors (et qui sont plus ou moins complexes), commande de recourir à leurs services.



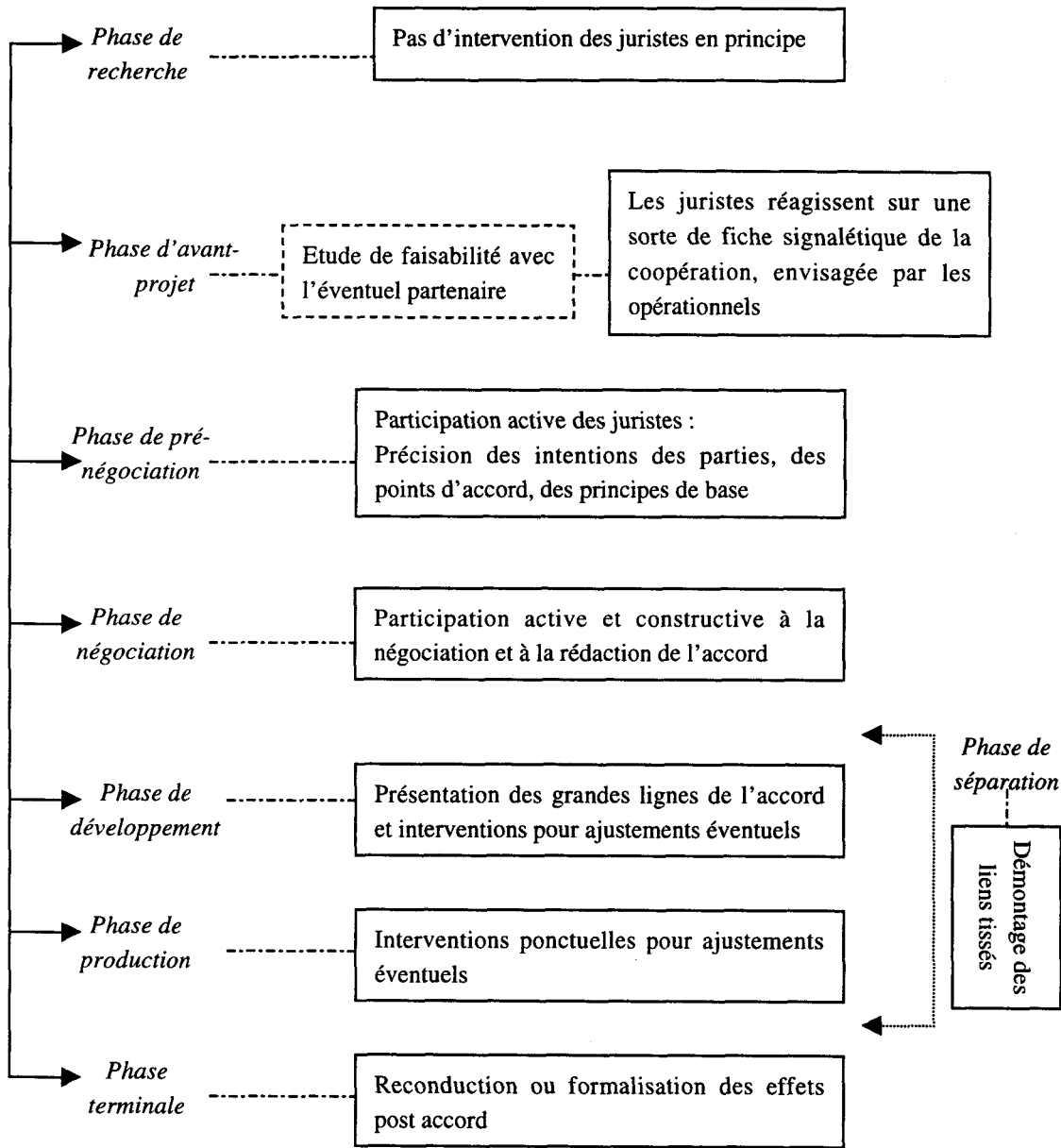


Figure 3.6 : Interventions des juristes selon les différentes phases de l'alliance.

## **Conclusion : Les apprentissages de Renault en matière de gestion des dimensions juridiques des alliances.**

L'analyse du cas permet de dégager les apprentissages relatifs à la gestion des dimensions juridiques sur lesquels Renault a capitalisé au cours de ses expériences d'alliance. Il s'agit en effet d'apprentissage ici, car les évolutions constatées au sujet de l'intégration des dimensions juridiques dans la gestion des alliances ont été réalisées au fil des coopérations, avec une intention de changer ce qui n'avait pas été performant ; ces changements dans l'approche de l'entreprise ne relèvent pas du hasard, mais bien d'une volonté de mieux appréhender une telle démarche stratégique<sup>24</sup>.

Ces apprentissages peuvent être présentés selon qu'ils portent sur le rapport des outils juridiques à la gestion de l'alliance et sur les modes de collaboration entre juristes et non-juristes. Enfin, il est possible de souligner aussi que certains aspects de l'intégration des dimensions juridiques restent "controversés".

### 1) Les apprentissages sur le rapport des outils juridiques à la gestion de l'alliance.

Ce rapport concerne à la fois l'élaboration de ces outils et leurs rôles.

- Au fil des alliances, cette élaboration a fait l'objet d'un triple apprentissage.
  - La formalisation a été plus précise sur certains points : la propriété des fruits communs, les causes et procédures de terminaison, les adaptations éventuelles des obligations respectives, la circonscription des risques induits par l'interdépendance et l'explicitation des instances et procédures communes. Certains de ces aspects ont été plus qu'affinés, puisqu'ils ont carrément émergé,

---

<sup>24</sup> Ce qui rend d'autant plus étonnante l'absence de curiosité du groupe de chercheurs en socio-économie de l'entreprise en l'espèce, sauf à y voir un manque d'apprentissage de sa part...

d'autres ont été modifiés en raison des effets qu'ils n'avaient pas produits ... (e.g., les clauses déséquilibrées avec pénalité unilatérale, les « *exit dates* », etc...).

Cette évolution a touché non seulement les alliances conclues avec des partenaires nouveaux, mais aussi celles reconduites avec des partenaires anciens.

- L'agencement des textes a été effectué avec un souci de plus grande praticité. En effet, ceux-ci ont été ordonnés de telle façon qu'ils soient clairement composés (au sein de l'accord cadre ou entre celui-ci et les contrats ancillaires) en sous-ensembles financier, juridique et technique (avec pour ce dernier, le cas échéant, une répartition des annexes par grands enjeux industriels).

- Le support de la coopération a été principalement choisi en fonction de sa réversibilité, de sa souplesse, au détriment du risque de responsabilité étendue et malgré la plus grande difficulté rédactionnelle due à l'inexistence d'organisation juridique commune, en évitant donc les montages sociétaires.

- Quant aux rôles dévolus à ces outils, là encore un triple apprentissage a été accompli.
  - Il a été perçu que leur formalisation (juridique) concourait dans la phase de négociation à la clarification des objectifs et moyens à mettre en œuvre pour coopérer. La rigueur juridique (e.g., les définitions des termes clés, l'impératif sémantique auquel obéit la rédaction juridique), les questionnements relatifs à certaines occurrences sont apparus comme des facteurs importants de structuration de l'alliance.
  - Les outils contractuels ont davantage été considérés au travers de leur fonction définitoire du cadre dans lequel les partenaires devaient fonctionner ensemble, d'un espace formel d'actions comprenant en soi, par nécessité pratique, de l'informel : le refus de détailler excessivement les textes, les doutes relatifs à l'efficacité de certains mécanismes pour garantir une sortie de crise sans risque illustrent cette prise de conscience.
  - "Le" contrat a encore été identifié comme un référent positif auprès duquel certains acteurs pouvaient aller puiser les informations nécessaires à leurs fonctionnements et un référent négatif dans la mesure où l'appel au texte par le partenaire exprimait un symptôme de tension.

L'apprentissage de la firme a porté, par ailleurs, sur les modes de collaboration entre juristes et non-juristes.

2) Les apprentissages sur les modes de collaboration entre juristes et non-juristes.

Ces apprentissages ressortissent aux interventions des uns et des autres tout au long du processus de coopération au regard de ses dimensions juridiques : l'association participative des juristes, la nature de leur implication, la sensibilisation des opérationnels<sup>25</sup>.

- Juristes et non-juristes sont dorénavant associés de façon participative à la constitution de l'alliance : ainsi, "le" contrat est devenu la synthèse des logiques juridique, financière et technique, puisque sa rédaction fait l'objet d'itérations entre juristes et non-juristes, cessant lorsque la compréhension de ce que veulent les uns et les autres est partagée par tous. En outre, les juristes interviennent, dans la mesure du possible, plus en amont du processus d'élaboration.

Pour le fonctionnement du projet, un juriste est affecté à chaque alliance afin de donner aux opérationnels un interlocuteur instruit de ses tenants et aboutissants. Les notes explicatives des points sur lesquels le service juridique a été questionné et la totalité des données textuelles archivées<sup>26</sup> (les contrats surtout) constituent un système d'informations utiles tout au long du déroulement de la coopération. Pourtant, la collaboration des juristes reste, dans l'ensemble, plutôt réactive.

---

<sup>25</sup> Ces deux derniers points ne sont peut-être pas spécifiques à la gestion d'une alliance : les juristes peuvent intervenir sur d'autres types de projet avec une approche similaire, et certains opérationnels (selon leurs responsabilités) peuvent avoir été sensibilisés à quelques-unes des perspectives juridiques de leur fonction. Mais ils prennent une dimension toute particulière dans le cadre d'une alliance qui, par sa nature, comprend de nombreux aspects juridiques complexes.

<sup>26</sup> Les archives vivantes sont toutes consultables, contrairement aux archives mortes.

- La nature de l'implication des juristes a nécessité, par conséquent, qu'ils ne se contentent pas de dire le droit, mais qu'ils proposent des solutions en accord avec les intérêts et les objectifs de leur firme, qu'ils soient constructifs. Il leur a été demandé de comprendre leurs compétences dans une démarche plus globale, celle des enjeux auxquels leur firme est confrontée. Cette évolution de leur fonction est manifeste, bien qu'il semble perdurer une divergence sémantique à ce sujet, puisque certains juristes qualifient leurs relations avec les opérationnels de relations de service, de clients à fournisseurs, alors que pour certains opérationnels, il s'agit plutôt d'une relation entre partenaires... La notion de service indique en tout cas une mutation évidente du juriste "diseur de droit" en juriste opérationnel.

- Les opérationnels ont, quant à eux, été davantage sensibilisés aux aspects juridiques des projets, soit directement par leur participation au(x) phase(s) de négociation et ainsi de formalisation, soit indirectement par les déclinaisons des textes et donc de leurs dimensions juridiques au travers de présentations réalisées par les responsables de projet et/ou le service juridique.

Il reste, par contre, des points sur lesquels, comme l'atteste la persistance de controverses, l'apprentissage semble moins certain.

### 3) Des apprentissages incertains ...

Ces apprentissages sont incertains dans la mesure où nous n'avons pas constaté de consensus quant à leur objet. Cela ne signifie pas qu'ils n'existent en aucune façon. Peut-être nous ont-ils échappé, ou sont-ils en cours...

Ces apprentissages que nous n'avons pas observés avec certitude ont trait à l'organisation de la collaboration entre juristes et opérationnels et au manque relatif d'implication des juristes quant au fonctionnement de l'alliance.

- L'organisation de la collaboration entre juristes et opérationnels lors de la négociation des accords ne semble pas faire l'unanimité... Certains souhaitent que celle-ci soit plus formalisée, enserrée dans un canevas méthodologique. D'autres désirent lui conserver sa souplesse actuelle. L'implication des juristes suscite encore un double questionnement :
  - Quand doivent-ils intervenir dans le projet ? Très en amont ou seulement lorsque le pré-projet prend forme ?
  - Avec quelle démarche ? Doivent-ils aborder la négociation avec une approche plus managériale (e.g., gestion des acteurs dédiés, des moyens matériels, des consultants extérieurs, ...) ou rester dans leur rôle d'expert du droit ?
  
- L'implication des juristes lors de la phase de fonctionnement de l'alliance est essentiellement réactive (hormis pour le suivi des échéances). Ils se contentent dans la plupart des cas de répondre aux interrogations, aux sollicitations des opérationnels. Ils ne procèdent jamais, du moins systématiquement, avec une logique de veille juridique, à l'audit des aspects juridiques du projet en cours, afin de relever des écarts juridiquement préjudiciables entre les textes et les pratiques. Ce souci de suivi juridique est plutôt celui des opérationnels. Est-ce suffisant ?

Pour finir avec ces apprentissages incertains, il faut noter que leur traitement renvoie à la nécessité d'avoir un service juridique plus fourni, permettant une participation plus importante des juristes à la phase amont du projet et au déroulement de celui-ci. Cette nécessité a été prise en compte par la firme depuis quelque temps. Après une stabilité de son effectif, imposée par une politique générale de restriction des coûts, la Direction Juridique s'est étoffée progressivement, y compris le service en charge des alliances.

Un point est encore à souligner. Ces apprentissages réalisés ou en "cours" sont tributaires, pour leur mise en œuvre effective dans la gestion d'une alliance, de l'approche du partenaire en matière d'intégration des dimensions juridiques. Si celui-ci souhaite impérativement détailler les contrats dans un souci de complétude, au sens

économique du terme, (cf. l'alliance PSA BVA) ou si ses juristes ou ses opérationnels ne partagent pas la même vision participative de leurs interventions (cf. l'alliance GME), ces apprentissages ne sont pas pleinement utiles.

L'analyse de la gestion juridique des alliances chez Renault met en évidence les interactions entre différents acteurs, et notamment la participation manifeste des juristes. Elle souligne aussi, bien sûr, la nécessaire maîtrise de plusieurs dispositifs contractuels particuliers et leur articulation spécifique. Elle informe enfin sur le rôle constructif de la démarche juridique pour la coopération et sur les fonctions d'encadrement et de référent qui sont celles du contrat dans le fonctionnement coopératif.

Mais ces observations effectuées à partir des alliances de Renault peuvent-elles être généralisées et donc dépasser un cas d'espèce pour permettre l'élaboration d'un modèle de gestion juridique de l'alliance ?



## CHAPITRE 9

### PROPOSITION D'UN MODÈLE DE GESTION JURIDIQUE DE L'ALLIANCE INTERENTREPRISES.

Notre modélisation est une tentative à la fois de conceptualisation et d'opérationnalisation.

Conformément à une logique inductive, essentiellement ancré dans l'étude du terrain, celui du cas Renault, ce travail de conceptualisation et d'opérationnalisation s'effectuera en trois étapes.

Nous reviendrons d'abord aux problématiques et divergences identifiées dans la littérature sur la gestion des alliances afin d'y collationner nos observations et de réaliser dans quelle mesure elles s'y inscrivent ou y apportent une connaissance supplémentaire (section 1).

Nous rechercherons ensuite dans certains courants théoriques, dont nous examinerons les portées respectives, des concepts nous autorisant à passer de l'analyse du cas d'espèce à une compréhension plus fondamentale (section 2).

Enfin, puisqu'il s'agit de concevoir l'intelligible pour concevoir l'action, nous proposerons, après avoir présenté sa perspective théorique, un modèle de gestion juridique de l'alliance, avec ses implications pragmatiques (section 3).

## **Section 1 : Le cas Renault à l'aune des problématiques et divergences relevées dans la littérature sur la gestion des alliances.**

Notre analyse du cas Renault sera d'abord mesurée à l'aune de chacun des trois pôles de problématiques relevés dans la littérature et relatifs à la constitution, au fonctionnement et à la performance, ce qui nous permettra d'en identifier les enjeux de gestion juridique conséquents.

Puis, elle sera resituée au regard des divergences que nous y avons constatées.

### **Paragraphe 1 : Les enjeux de gestion juridique pour la constitution d'une alliance.**

- La forme juridique de l'engagement dans une démarche d'alliance comporte un enjeu stratégique, celui du choix du mode de coopération. La difficile réversibilité des montages comprenant une filiale commune (e.g., avec PSA) et l'abandon de ceux-ci pour les accords récents témoignent de la prégnance du mode contractuel (et non sociétaire) pour accueillir la coopération (e.g., GME, Matra 3). A contrario, les rapprochements avec Volvo qui devaient aller au delà de la simple alliance pour lier les deux constructeurs dans la totalité de leurs activités confirment que le choix du support juridique est avant tout effectué pour des raisons stratégiques. A tel point que, nonobstant les risques induits par une société de fait entre deux partenaires, et qui sont dans certains cas très forts, le choix du contrat reste privilégié. Sans doute convient-il de modérer quelque peu ces affirmations. D'abord, l'option contractuelle n'empêche pas le recours à des entités communes, mais celles-ci n'interviennent qu'en second rang et souvent pour clarifier la propriété des investissements respectifs en matière de production. Par ailleurs, il ne faut pas oublier que le choix de la structure juridique est

un choix négocié avec le partenaire. La volonté stratégique de l'un doit coïncider avec celle de l'autre...

Un autre point semble revêtir une importance que la revue de littérature n'a pas soulignée (ou trop peu<sup>1</sup>) : le diagnostic interne, nécessaire à l'entreprise pour connaître ses atouts ou ses faiblesses dans son approche de l'alliance, doit porter sur ses capacités à traiter les dimensions juridiques du projet. Cette qualité ressort fortement du cas que nous avons analysé. Ces dimensions juridiques étant incontournables, l'entreprise doit posséder des acteurs capables de les comprendre. Deux types d'acteurs sont concernés en l'occurrence. Les juristes (et en l'espèce les juristes de l'entreprise) et certains des opérationnels (les responsables du projet) ont un rôle fondamental. Nous avons en effet constaté que l'intervention des premiers était non seulement nécessaire au regard des aspects juridiques, mais que leur participation dialogique avec les seconds à la construction du projet inscrivait la négociation, parce qu'elle doit être formalisée dans le respect de certains impératifs juridiques, dans une maïeutique féconde<sup>2</sup>.

Qui plus est, cette dialectique concerne aussi les relations avec le partenaire, et ici la problématique de son évaluation inclut l'appréhension de ses modes organisationnels et opératoires en matière de négociation et notamment sa faculté à traiter les dimensions juridiques afférentes.

- Ces considérations sur la négociation qui relie engagement et configuration de la coopération, soulignent, ce qui, d'après nos lectures, semble n'avoir jamais été mis en évidence, le rôle structurant de la formalisation juridique et donc les qualités particulières des juristes à cet égard. Ceux-ci sont à la fois des traducteurs de la volonté

---

<sup>1</sup> Cf. cependant Westney (1988) ou Jolly (1995a), pour une superficielle prise en compte des juristes dans le processus de construction de l'alliance. Il est possible aussi de relever que contrairement à ce qu'affirmait Kanter (1994, p103), les juristes « vivent avec leur travail », cf. le paragraphe 3 de cette section.

<sup>2</sup> Comme l'atteste la réflexion de la Direction de la Coopération sur les modalités d'implications respectives des juristes et des autres acteurs dans le processus de négociation d'un projet de coopération.

des autres acteurs (l'expression « traduction » a été plusieurs fois utilisée par nos différents interlocuteurs), puisqu'ils doivent exprimer leurs intentions, et des conseils parce qu'ils doivent veiller, sensibiliser aux risques juridiques induits par telle ou telle décision. Leur traduction n'est pas neutre, dans la mesure où ils se contenteraient, en prenant garde à la signification bien sûr, de retranscrire le plus fidèlement possible les souhaits des techniciens. Ils apportent à la transposition du "technique" en juridique une appréciation personnelle. Mais cet apport est effectué "sous" la compréhension des opérationnels, puisqu'ils doivent reconnaître ce qui leur est restitué..., d'où aussi de leur part une certaine capacité à entendre le droit.

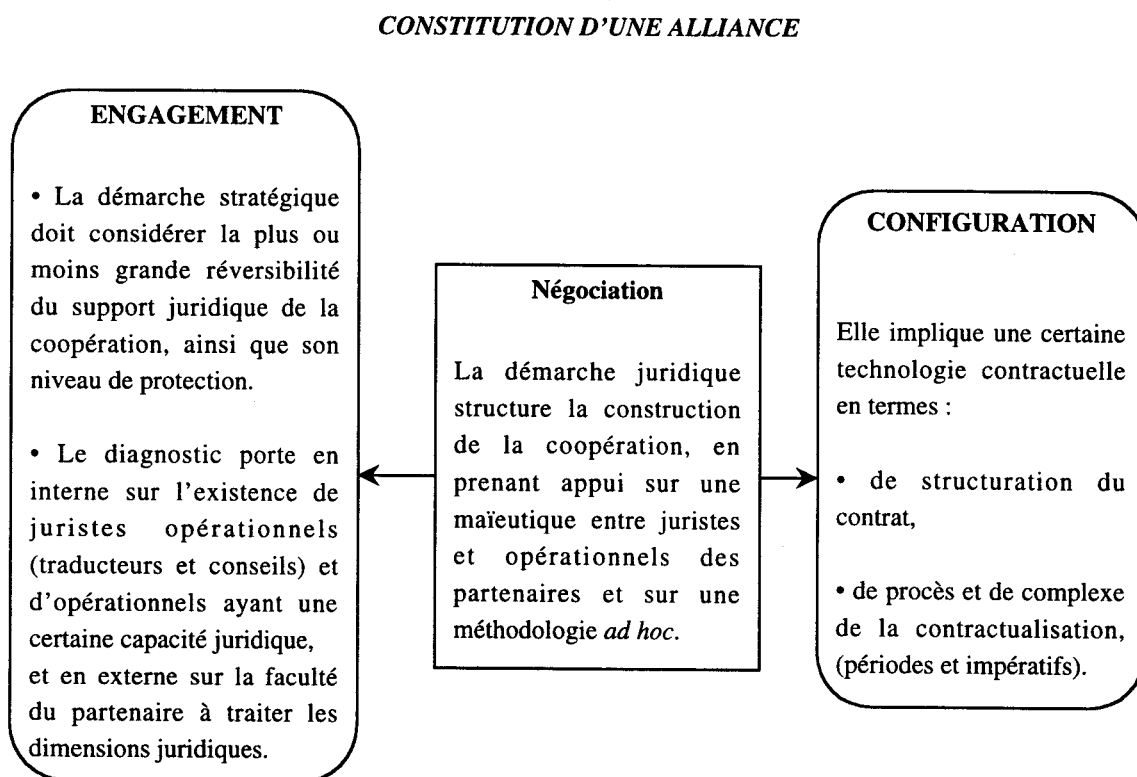
La double contribution des juristes leur impose d'avoir une très bonne expertise (sur laquelle nous allons revenir) et le sens de l'entreprise. Ils sont en quelque sorte un pont entre ce que dit le droit et ce que disent les opérationnels, afin que le support juridique de la coopération corresponde aux intérêts de leur firme, voire des deux entreprises qui envisagent de collaborer. La locution entendue lors de certains entretiens qui résume le mieux à notre avis cette double aptitude est celle de « juristes opérationnels », puisqu'elle associe au substantif de juriste (la qualité intrinsèque) le qualificatif d'opérationnel (ce que sont essentiellement les autres acteurs et ce que doivent être aussi les juristes de l'entreprise).

La participation des juristes au côté des opérationnels impose, en outre, la mise en place d'une méthodologie *ad hoc*, ordonnant les rôles respectifs de chaque type d'acteurs (internes et externes) et les phases de leurs interventions, qu'elles soient conjointes ou non.

- Quant à la configuration de l'alliance, ses aspects juridiques renvoient à la technologie contractuelle que nous avons identifiée, à la fois en termes de dimensions essentielles et de dispositifs contractuels (en nous inspirant du modèle de Brousseau, adapté), et de processus complexe auquel aucune alliance étudiée n'échappe. La revue de littérature nous avait indiqué que cette problématique incluait plusieurs enjeux juridiques. Nous avons tenté de les approfondir par l'analyse des textes en respectant une approche herméneutique. Nos résultats correspondent aux travaux de Dubuisson (1989), de

Desreumaux (1993), de Shaughnessy (1995), de Guth (1998) ou à l'inventaire/clausier de Dymysza (1988). Nous devons cependant constater que cette concordance n'était guère difficile car notre étude était à la fois plus globale, puisqu'elle s'est intéressée à la contractualisation dans ses dimensions de processualité et de complexité, et plus détaillée, puisqu'elle a approfondi la texture contractuelle à partir d'un ensemble important de textes.

La constitution d'une alliance renvoie donc aux enjeux de gestion juridique suivants (figure 3.7) :



**Figure 3.7 : Les enjeux de gestion juridique pour la constitution d'une alliance.**

**Paragraphe 2 : Les enjeux de gestion juridique pour le pilotage d'une alliance.**

- Nous avons relevé que, d'après la littérature, le pilotage d'une alliance doit intégrer deux caractéristiques : la complexité et l'instabilité.

La complexité, au regard des dimensions juridiques de la coopération, révèle un paradoxe. La contractualisation (dans le respect d'une démarche juridique) concourt à cette complexité. Le nombre des contrats, leurs contenus, leurs natures constituent indéniablement des facteurs de complexification. Cependant, cette approche a le mérite de clarifier les objectifs de chacun et de les rapprocher pour qu'ils deviennent communs ou, à tout le moins, pour qu'ils engendrent une certaine communauté d'intérêt(s). Ici, la complexité juridique (naturelle) doit éviter d'étouffer le projet ou sa gestion. Elle doit apporter plus au projet qu'elle ne le handicape. C'est ce principe dont l'un de nos interlocuteurs regrettait l'insuffisante considération dans l'alliance PSA BVA ... Les juristes ont donc l'obligation d'échapper à la « miniaturisation du contrat », c'est-à-dire à tout désir d'exhaustivité, au risque d'entraver la coopération dans de multiples liens juridiques, vite dépassés par les événements, alors que celle-ci a besoin d'informel, de souplesse pour aller à son terme avec succès. L'impossibilité humaine de prévoir le futur ne peut être compensée par l'écriture des multiples occurrences éventuelles. L'esprit du contrat supplée ici aux défaillances logiques de sa lettre. Cet esprit est guidé (ou contraint) aussi par les enjeux financiers des partenaires. L'écriture juridique doit donc savoir où s'arrêter, et bien sûr choisir les modalités (e.g., le type de montage) les mieux à même de permettre à l'alliance de fonctionner.

L'instabilité de la coopération fait écho à des précautions juridiques élémentaires, aussi bien dans son évitement ou sa réduction que dans sa nécessaire inscription dans la relation. Il pourrait y avoir là un autre paradoxe. Mais en réalité il s'agit d'enjeux différents. L'alliance, ponctuelle dans la mesure où son objet ne porte que sur un projet précis, s'inscrit dans la réversibilité. Les modes juridiques opératoires, notamment par la préférence du contrat aux opérations capitalistiques, ne doivent pas emprisonner la

firme dans une structure qui survivrait à la collaboration (cf. la FM et la STA). Même les alliances d'envergure plus importante, avec des échanges capitalistiques, doivent pouvoir être démontées, ce qui a été fait dans Volvo 1 et 2. Mais dès lors qu'il y a opération capitaliste, la réversibilité dépend davantage de la volonté partagée des partenaires qu'en cas de "simple" utilisation de l'outil contractuel. Celui-ci permet plus facilement de sortir de la coopération sans que le coût financier soit (trop) élevé (en fonction bien évidemment des modalités arrêtées dans la négociation originelle).

Cependant, réversibilité ne signifie pas insécurité. L'instabilité exprimée comme un état de tension entre les partenaires, comme la faculté potestative de se retirer unilatéralement de l'accord, est circonscrite juridiquement par des dispositifs qui prémunissent contre des comportements opportunistes, qui dissuadent de certaines tentations individualistes.

Le fonctionnement de l'alliance impose donc que les mécanismes juridiques n'enferment pas l'entreprise au delà du projet commun (en conformité avec son indépendance), tout en lui offrant une relative garantie contre l'exécution défailante de celui-ci par l'autre (en conformité avec son interdépendance). On retrouve ici la nécessaire équilibre mise en évidence par certains travaux (e.g., Ingham, 1990 ; Aliouat, 1993).

- Le pilotage d'une alliance est bien un pilotage commun, même s'il n'est pas toujours, en tous points, partagé (cf. pour PSA V6, la maîtrise d'œuvre de PSA ; pour GME, le pilotage par Renault de la phase de développement ; ...).

C'est un processus d'ajustements entre partenaires et avec l'environnement qui s'appuie sur des modes organisationnels différents de ceux développés par chacune des firmes, dont la caractéristique essentielle est qu'ils imposent une certaine indivision (association) à des acteurs divisés (dissociés) en combinant des logiques de contrôle et de coordination. Ainsi, le contrat détermine-t-il le cadre de la coopération, tout en étant un savant dosage de clauses protégeant la firme dans le cas où le projet échouerait et de clauses qui organisent son succès.



Cette alchimie contractuelle combinatoire a une portée différente selon que les textes servent de référentiels pour la coordination avec l'autre ou de contrôle de l'autre.

Dans la première situation, ils sont utilisés au départ de la collaboration, puis en cas de changement d'acteurs ou de besoin d'éclaircissements ponctuels. Les modes organisationnels, parce qu'ils sont particuliers, font à cet effet l'objet de développements précis, surtout dans les alliances les plus récentes, même si elles succèdent à d'autres (cf. Matra 2 et 3, PSA BVA, ... ; a contrario, Matra 1, PRV, ...).

Pourquoi dans ces derniers cas davantage formaliser des modalités que les partenaires ont déjà mises en œuvre dans leurs collaborations antérieures ? En fait, cette formalisation accrue participe de la structuration de la coopération telle que nous l'avons soulignée dans la phase de constitution de l'alliance.

Pour ce qui est de son fonctionnement, les acteurs prennent habituellement quelques latitudes avec les textes, tout en restant en conformité avec leur esprit (e.g., la constitution d'un *legal committee* pour GME). Les pratiques s'éloignent ainsi souvent des documents de base en vertu de la dynamique des ajustements entre partenaires et avec l'environnement. Cette liberté qui sera prise par les acteurs dans leurs fonctionnements quotidiens, aussi étonnant que cela puisse paraître, est inscrite dans le contrat ... au travers de l'imprécision intentionnelle de certains aspects de la collaboration et de la mise en place de procédés ou organes permettant en eux-mêmes ces ajustements. Cette latitude par rapport au(x) document(s) de base est donc doublement contenue dans le texte, et non pas déployée contre lui. Certes, cela n'a pas toujours été le cas. Dans certaines coopérations plus anciennes (e.g., Volvo 1, Matra 1, VW), ce dessein semble plutôt inexistant : les développements sur les instances communes de collaboration y sont succincts, les silences contractuels y sont plus des oublis que des intentions. Mais dans les accords plus récents, on constate, à la lecture des textes ou d'après les propos de nos interlocuteurs, cette volonté de comprendre dans la démarche rédactionnelle les limites intrinsèques de toute formalisation en l'espèce. Il s'agit là d'une forme de maîtrise (certes relative) de ce qui ne peut être écrit par la suspension volontaire de la plume.

Le contrat donne pour le fonctionnement de l'alliance une aire de jeu à des acteurs qui ont une plus ou moins grande conscience de ses règles, mais avec l'arbitrage d'instances définies par lui.

Quelques avenants, d'ailleurs *ex post*, interviennent pour réduire la distance entre certaines pratiques et la lettre originelle du texte afin que le cadre contractuel ne soit pas trop gauchi. Par contre, les évolutions importantes de l'accord de base ou les précisions fondamentales font l'objet d'une formalisation avant toute appropriation ou mise en œuvre par les opérationnels, d'une modification constitutionnelle en quelque sorte.

Le contrat dans le fonctionnement de l'alliance participe donc au processus de coordination<sup>3</sup>, ce que la littérature a très peu relevé (cf. quand même, Ring et Van de Ven, 1994), mais très en amont, comme cadre ou référent positif. Il est au service de la coordination. De ce fait, il n'est pas appelé au quotidien, parce qu'il n'est pas un outil du quotidien.

Au contraire, dans une logique de contrôle, les insuffisances des protections juridiques ont été soulignées par plusieurs auteurs. Sans doute, parce que le contrat est naturellement considéré comme un réducteur de risques, et, il est vrai, que certains de ses dispositifs ont cette tâche (e.g., des dispositifs concernant les propriétés intellectuelles et industrielles, la confidentialité, instaurant des pénalités en cas de non-respect de certaines obligations, prévoyant des possibilités de sortie avant terme, des droits de regard, etc ...). Mais son efficacité en cette matière est incertaine. Root (1988), Puthod (1996), Mjoen et Tallman (1997) ont démontré les limites des outils juridiques de contrôle. Ceux-ci ne suffisent pas en eux-mêmes. L'analyse de certaines alliances de Renault corrobore ce constat : il y a, si ce n'est une impuissance de ces mécanismes à gérer la crise, en tout cas une nette insuffisance.

En outre, le rappel des textes est un signe de tension entre les partenaires. Le recours au contrat traduit alors l'impossibilité (ou la grande difficulté) d'un ajustement informel dans l'intérêt commun et la résurgence des intérêts particuliers.

---

<sup>3</sup> Sans être bien sûr le mécanisme de coordination !

Le contrat joue donc un rôle effacé dans le fonctionnement d'une alliance. Et en tout cas, il n'est pas le plus utile là où on le pense, i.e. dans la gestion des tensions, ou pour contrôler le partenaire, mais dans la coordination.

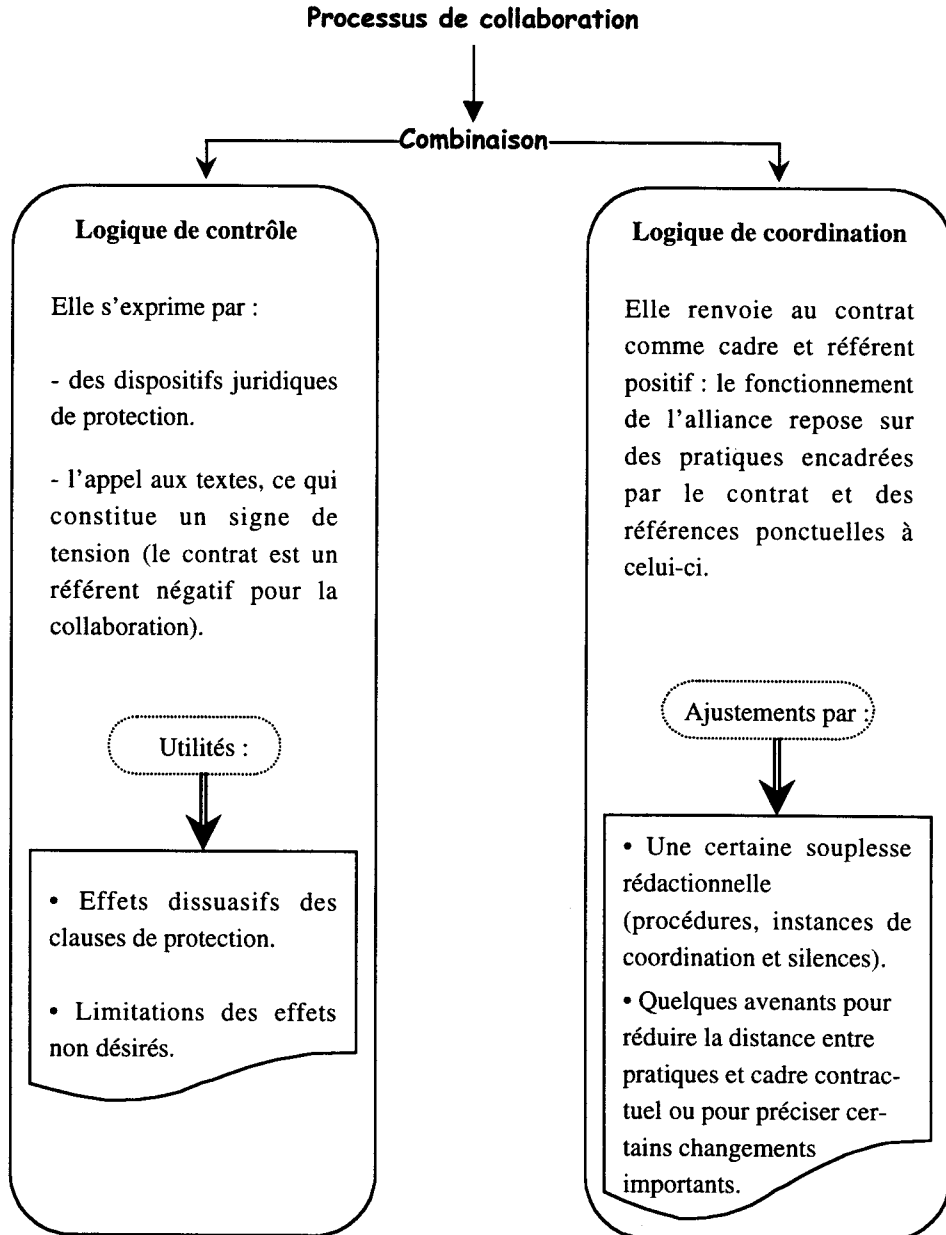
Son formalisme comporte des limites évidentes, mais son non-formalisme relatif (ses zones informelles : le non-écrit intentionnel) permet aux différents acteurs des ajustements efficaces.

Aussi, la meilleure assurance (si l'on raisonne dans une logique de contrôle) semble être le déploiement, la détermination de procédés et instances de collaboration qui s'inscrivent bien sûr dans une logique de coordination, ainsi que le développement de "libertés surveillées" (i.e. dans le cadre de l'accord) par rapport aux textes.

Il reste cependant une question en suspens. Pourquoi détailler des outils juridiques de protection qui peinent à gérer la crise quand elle survient ? Parce que les sanctions éventuelles en cas de violation grave des règles du jeu, même si elles ne s'appliquent pas forcément telles quelles, dissuadent les acteurs de les enfreindre. La dissuasion concourt à la persuasion : logique de contrôle et logique de coordination sont interagissantes. Ainsi, une partie de la réponse est dans le renversement de la question : la crise ne serait-elle pas plus grave ou plus fréquente sans de tels dispositifs ?

Le pilotage d'une alliance renvoie donc aux enjeux de gestion juridique suivants (figure 3.8) :

**PILOTAGE D'UNE ALLIANCE**



**Figure 3.8 : Les enjeux de gestion juridique pour le pilotage d'une alliance.**

### Paragraphe 3 : Les enjeux de gestion juridique pour la performance d'une alliance.

Le succès de Matra 1, malgré le fatras contractuel, ou de PRV, malgré le peu de formalisation, la difficile sortie de Daf, malgré les dispositifs juridiques développés *ab initio*, incitent à conclure que le contrat a peu d'importance pour la performance d'une coopération.

En effet, le succès commercial de Matra 1 a largement compensé la faiblesse contractuelle : les partenaires ont toujours réussi à s'entendre pour suppléer dans leurs modes de fonctionnement, dans leurs obligations respectives aux lacunes des textes. Ainsi, l'absence, par exemple, de droit de propriété de Renault sur le projet n'a-t-il jamais été un handicap.

Alors, peut-on dire que "le" contrat ne sert que lorsque des dysfonctionnements se produisent ? L'expérience de Daf semble attester le contraire. Malgré un ensemble contractuel imposant, les garanties y figurant se sont révélées inopérantes, voire avec des effets inverses à ceux qui en étaient attendus.

Ces remarques pourraient donc conduire à refuser au contrat tout intérêt. Puisqu'il ne sert à rien quand la coopération fonctionne, puisqu'il est dépassé quand elle ne fonctionne plus (ou mal), il convient de ne pas s'en soucier. Et l'on rejoint là la position de certains auteurs exposée dans la première partie de cette thèse. A la limite même, à partir du cas Daf, on pourrait penser que passer du temps à l'élaboration de dispositifs juridiques complexes peut être assimilé à une erreur dans le montage et la gestion des alliances et donc constituer un élément de moindre performance, voire, puisque ces dispositifs offrent une protection trompeuse, représenter un facteur de contre-performance.

Mais alors pourquoi existe-t-il encore des contrats, et surtout pourquoi constate-t-on dans le cas de Renault une modification de l'approche des dimensions juridiques des alliances se caractérisant par une formalisation plus précise, plus réversible et plus interactive ?



Il y a d'abord une explication ponctuelle : comment concevoir une coopération avec un partenaire anglo-saxon sans la rédaction d'un contrat et, qui plus est, d'un contrat détaillé ?

Il semble surtout y avoir des justifications plus fondamentales.

Un projet industriel aux implications financières importantes s'inscrit nécessairement (naturellement) dans une approche juridique. Ce n'est certes pas la seule ! Mais l'échange et la production d'informations, de savoirs, de technologies, la précision des engagements des partenaires, ... sont appréhendés par le droit. Alors pourquoi l'ignorer ?

Les exemples cités plus haut ne sont pas ceux de l'inutilité, voire de la nocivité d'une gestion juridique, mais ceux d'une mauvaise gestion juridique.

Aussi, en se conformant à une approche factorielle, il est possible de retenir les enjeux en matière d'élaboration contractuelle qui ont été soulignés à plusieurs reprises par nos différents interlocuteurs :

- Le contrat doit être le meilleur accord pour les deux partenaires et ne pas comporter de dispositifs déséquilibrés (contrairement à l'alliance Daf dans sa phase initiale).
- Il doit anticiper les situations difficiles, non pour les résoudre *ex ante* mais pour fournir les moyens de les traiter lors de leur apparition.
- Le contrat doit être intelligent dans la mesure où il faut échapper au flou juridique en donnant un cadre à la coopération, tout en évitant la complexité qui génère des « monstres contractuels » parce que s'attachant à « la miniaturisation juridique » des dispositifs ; autrement dit, il doit être complet<sup>4</sup> sans être excessif.
- Le contrat doit encore être intelligible, i.e. accessible aux différents acteurs, présents et à venir.

A ces éléments issus de nos entretiens, il faut ajouter les enjeux que nous avons identifiés en analysant la contractualisation des alliances de Renault et qui sont relatifs à :

- l'enchaînement respectif des textes,

---

<sup>4</sup> Il faut comprendre ce terme en le rapportant à son antonyme juridique "incomplet" qui signifie qu'un contrat souffre de lacunes juridiques : un contrat complet est donc un contrat sans oubli juridique et non pas un contrat qui prévoit toutes les occurrences (au sens où les économistes l'entendent)...

- leur positionnement temporel et
- la lecture cohérente et unitive de l'ensemble contractuel.

Mais aucun de ces “facteurs“ ne donne évidemment, seul ou combiné aux autres, la recette pour une coopération performante ou l'explication de son échec ...

Par contre, en considérant plutôt la performance d'une alliance comme celle d'un processus, ils peuvent être regardés comme des éléments de ce processus, puisque la contractualisation contribue substantiellement à le construire et les dispositifs contractuels à lui offrir un cadre ajustable. L'écriture des textes s'effectue ainsi selon une intention de dynamique<sup>5</sup> (dans les documents originels ou par des avenants ou encore par des silences, i.e. sans miniaturisation rédactionnelle). Cette contractualisation participe à la définition de la relation (surtout dans sa phase amont, puis ponctuellement encore dans sa phase aval : e.g., les avenants de précision ou de modification) et à son déroulement. Pour ce faire, les compétences des différents acteurs, en interaction les uns par rapport aux autres, ont énormément d'importance. Compétences qui ont évolué au fil des accords. Des apprentissages ont été réalisés : les juristes et les opérationnels ont amélioré leur expertise technique<sup>6</sup> en matière d'alliance, leur capacité relationnelle puisqu'ils ont appris (et apprennent encore) à travailler ensemble, et de ce fait leur connaissance de l'expertise de l'autre, sans oublier qu'ils ont aussi appris à travailler, parce que c'est fondamental pour l'alliance (cf. Westney, 1988 ; Doz, 1996 ; Doz et Hamel, 1998 ; Larsson et alii, 1998), avec les juristes et les opérationnels d'un partenaire (figure 3.9).

---

<sup>5</sup> Ce qu'Ingham (1994) avait déjà noté.

<sup>6</sup> Pour les juristes, en termes de contenus contractuels, de structuration, etc ...

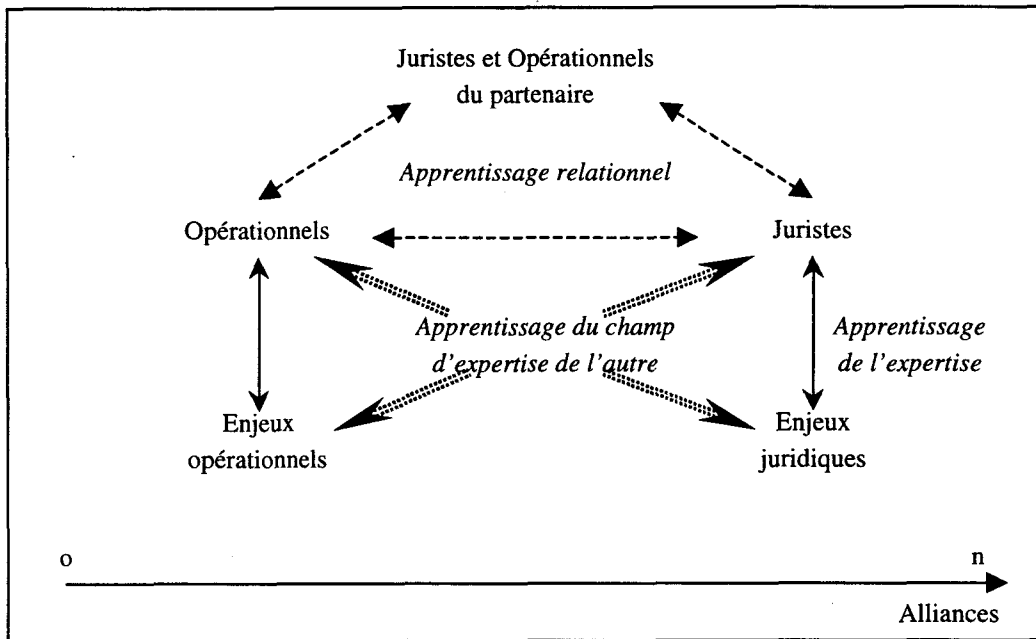


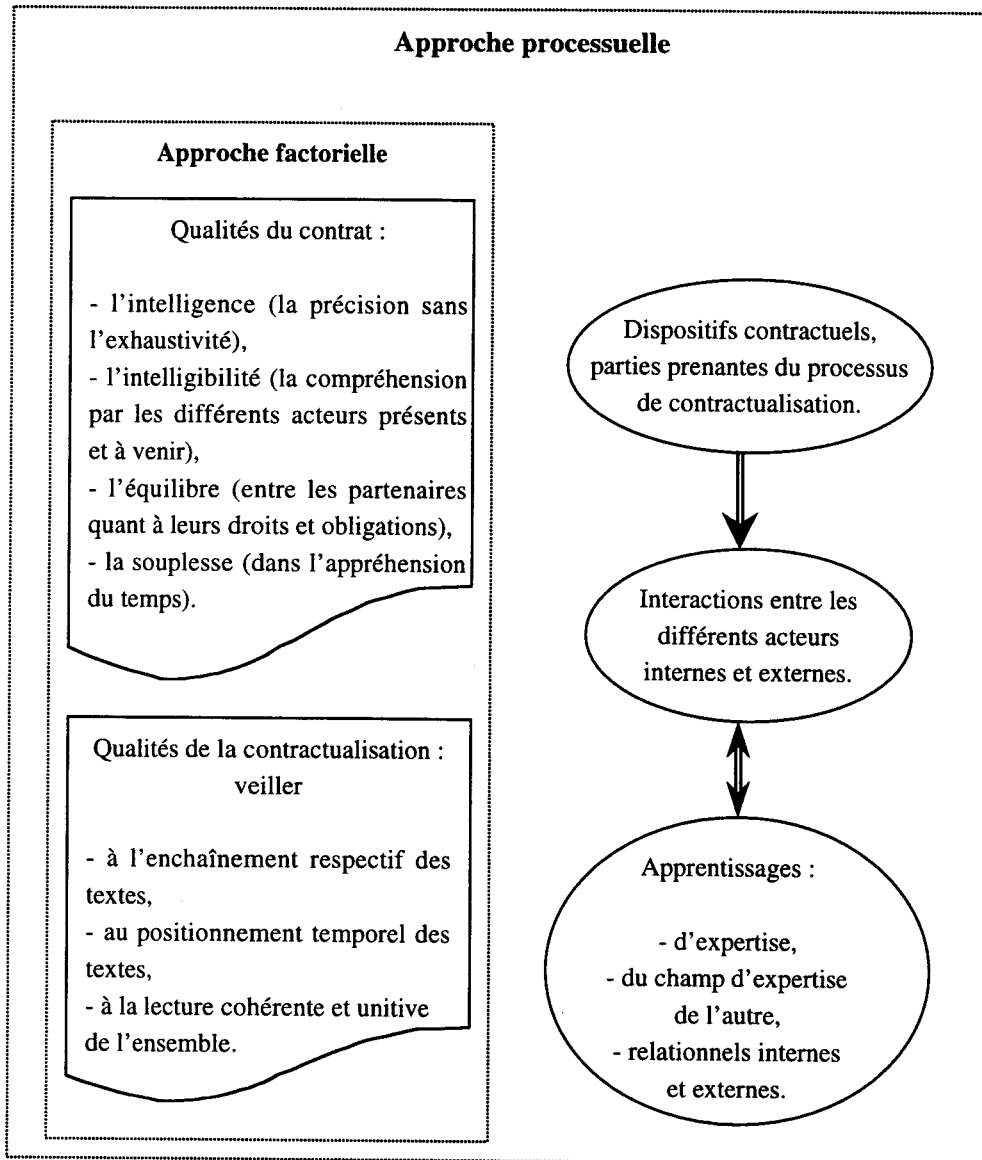
Figure 3.9 : Les apprentissages des acteurs en matière de gestion juridique.

Certes, tout ceci ne signifie pas que la gestion juridique constitue un élément essentiel de la performance d'une alliance, mais plus simplement qu'elle y participe, et l'évolution dans la démarche de Renault traduit bien le souci que cette participation soit la plus positive possible, la plus pertinente.

La performance d'une alliance renvoie donc aux enjeux de gestion juridique suivants (figure 3.10) :



**PERFORMANCE D'UNE ALLIANCE**



**Figure 3.10 : Les enjeux de gestion juridique pour la performance d'une alliance.**

Notre analyse du cas Renault s'intègre donc bien dans les problématiques identifiées dans la littérature, tout en y apportant des éléments d'intelligibilité complémentaires. Cette analyse peut alors être resituée au regard des divergences que nous y avons relevées.

#### **Paragraphe 4 : Le cas Renault au regard des divergences relevées dans la littérature sur la gestion des alliances.**

Nous avons noté trois séries de divergences, l'une portant sur l'intérêt du contrat et donc des aspects juridiques de l'alliance, l'autre sur l'alternativité ou l'interactivité du contrat et de la confiance et, enfin, celle concernant les enjeux juridiques selon qu'ils sont abordés par des auteurs juristes ou par certains auteurs gestionnaires.

- Manifestement, les conseils de quelques chercheurs (gestionnaires) selon lesquels une firme ne doit pas chercher à faire progresser ses compétences juridiques ne sont pas suivis chez Renault ! Non pas que cette firme se focalise avant tout sur cet aspect de la coopération au détriment des autres, mais parce qu'elle y attache une certaine importance, dans la mesure où les dimensions contractuelles (incontournables dans des accords de cette envergure) doivent être au service de l'alliance.

Le contrat (ou plutôt les contrats...) explicite la coopération et bien plus... Sa négociation est la première épreuve de la collaboration en cours (cf. Shaughnessy, 1995). Mais il constitue aussi, comme on l'a observé, la fondation de cette collaboration, fondation dont nous avons analysé les principales composantes, au delà des différentes formules juridiques de base possibles (cf. Urban et Vendemini, 1994 ; Blanchot, 1995).

Le pilotage s'inscrit dans ce cadre contractuel que les acteurs amendent en fonction de la dynamique de leur coopération et auquel ils se réfèrent.

L'intérêt du contrat est donc pluriel et la maîtrise de sa négociation, de son évolution au fil de l'alliance nécessite des compétences certaines.

Bien sûr, nous avons noté aussi que les perceptions des enjeux juridiques différaient<sup>7</sup>, conformément à ce que Lyles (1987) avait observé. Néanmoins, au niveau de l'équipe de direction du projet, il existe une forte cohérence sur la nécessité d'avoir un texte opérationnel pour une gestion du projet dans un cadre juridique.

- Le contrat et la confiance sont-ils deux modes concurrents ou complémentaires du pilotage de l'alliance ?

La réponse semble évidente : contrat et confiance sont complémentaires<sup>8</sup>. Non seulement dans le fonctionnement de la coopération, mais aussi dans sa constitution et sa performance.

En effet, la rédaction d'un contrat n'est pas assimilable à de la méfiance. Elle est par ailleurs le fruit d'une certaine confiance. « Quand on commence à parler avec quelqu'un, il faut qu'on ait confiance, sinon il n'y a pas de contrat », affirmait l'un de nos interlocuteurs, avant d'ajouter que « le contrat est la façon pérenne, écrite de notre confiance mutuelle ». Cette assertion exprime bien la dialectique entre contrat et confiance.

Ainsi, la conclusion du contrat présuppose un certain climat de confiance, au développement duquel la contractualisation participe.

Le fonctionnement entre les partenaires s'effectue dans un cadre contractuel qui se réfère lui-même à la bonne foi, dans lequel l'opérationnalisation de la coopération repose sur des ajustements mutuels entre partenaires dans l'intérêt commun. Les silences contractuels, les modalités de coordination renvoient naturellement à la confiance que les partenaires vont devoir partager pour faire avancer leur projet.

---

<sup>7</sup> Ainsi, comme nous l'avons signalé, nos entretiens ont dû se limiter aux opérationnels ayant des fonctions de direction.

<sup>8</sup> On peut même affirmer que cette complémentarité est celle de leur incomplétude respective. On l'a constaté dans notre cas : le contrat et la confiance sont deux modes de régulation, dont aucun ne suffit seul au fonctionnement de l'alliance.

A contrario, par ailleurs, l'appel au contrat dans la phase de pilotage atteste parfois une confiance moindre entre les partenaires : le texte supplée alors à la défaillance de la confiance.

Enfin, la performance n'est pas issue exclusivement d'un mode ou d'un autre. Le contrat, on l'a écrit dans le paragraphe précédent, est un élément contributif du processus de fonctionnement, comme la confiance (cf. Madhok, 1995), et à ce titre il ne s'agit pas, pour qu'une alliance soit performante, de privilégier l'un au préjudice de l'autre, mais de tenir compte de leur dialectique.

- Les enjeux juridiques de la coopération, dans les travaux des juristes, sont davantage des enjeux de coordination que de contrôle, contrairement à ce sur quoi insistent certains travaux de gestionnaires.

Dans les alliances étudiées, l'analyse des textes contractuels ainsi que des entretiens avec les juristes de l'entreprise confirme cette préoccupation. Il va de soi que les dispositifs juridiques doivent protéger l'entreprise au cas où ... Et, à cet égard, l'expertise des juristes de Renault (et des opérationnels, réceptifs à ces enjeux) a progressé. Néanmoins, l'intérêt porté à l'équilibre contractuel, à la flexibilité constitutionnelle, à l'explicitation des niveaux et mécanismes de collaboration, des formes de régulation témoigne de ce souci de la coordination, relevé dans la littérature juridique. Cela empêche, bien sûr, d'inscrire exclusivement la gestion juridique dans une logique de contrôle.

L'analyse de notre cas, effectuée dans le chapitre 8, a été collationnée dans cette section avec les pôles de problématiques et les divergences relevées dans la littérature. Nous avons ainsi constaté dans quelle mesure elle s'y intègre et apporte une connaissance supplémentaire : cela nous a conduit à proposer une synthèse des enjeux portant sur l'intégration des dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance. Cette approche est déclinable selon trois axes : les outils juridiques (les différents types de contrat, d'avenant, de clause, les notes explicatives, ...), le processus de contractualisation et les acteurs.

Les outils juridiques sont effectivement essentiels, puisque la configuration de la coopération mise en œuvre repose sur des supports juridiques, nécessitant une technologie contractuelle particulière qui doit énoncer aussi bien des dispositifs de protection en cas de dysfonctionnement éventuel que traduire des enjeux de coordination : leurs qualités sont fondamentales parce qu'ils sont constituants d'un processus de contractualisation.

En effet, un processus de contractualisation accompagne la dynamique de la relation entre les firmes. Il s'amorce avec la négociation, s'exprime au travers de la configuration complexe et évolutive de la coopération. Il se poursuit avec des ajustements qui réduisent certaines distances entre pratiques et textes, ou traduisent des changements substantiels, afin de garder aux écrits de référence leur fonction d'encadrement du projet conjoint. Ce processus participe ainsi à la dialectique entre contrat et confiance qui permet aux protagonistes de collaborer.

Enfin, bien sûr, certains acteurs sont les architectes et les utilisateurs de ces outils juridiques, les auteurs et les bénéficiaires de ce processus de contractualisation. Les compétences juridiques et relationnelles qu'ils doivent posséder ou acquérir au fil d'apprentissages sont aussi à évaluer lors du diagnostic effectué avant tout engagement dans une alliance.

Notre analyse met donc en exergue la maîtrise d'outils par certains acteurs dans une dynamique relationnelle. Essentiellement développée à partir du cas étudié, nous allons chercher à l'enrichir en puisant dans trois courants théoriques les éléments d'une compréhension plus générale.

## **Section 2 : La recherche d'un cadre théorique d'analyse.**

Nous avons appelé plusieurs théories pour éclairer l'analyse du cas étudié et nous aider à construire notre modèle, comme le suggèrent Strauss et Corbin (1994), même si elles ne sont pas forcément issues du terrain...

Il ne s'agit pas ici de présenter dans le détail ces théories pour y inscrire nos observations, mais plus simplement (et plus modestement) d'y puiser des concepts nous permettant une compréhension plus fondamentale de celles-ci.

Le contrat, au cœur des dimensions juridiques, ainsi que nous avons pu l'analyser, constitue une aide à la construction de la coopération par la formalisation juridique et un cadre référentiel au cours de son fonctionnement. Il participe donc à la coordination entre les partenaires, à leur régulation.

Les courants théoriques vers lesquels nous nous sommes tournés sont donc ceux qui traitent de la régulation en se référant peu ou prou au contrat : la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie néo-institutionnelle sont d'une certaine façon des théories du contrat. Certes, la notion de contrat y est entendue dans un sens plus large que sa stricte acception juridique, dans la mesure où le contrat, en tant qu'instrument juridique, crée des obligations, ce qui n'est pas forcément le cas du contrat comme paradigme économique (Charreaux, 1999). Cependant, du fait même de cette amplitude définitionnelle, le recours à ces théories est envisageable pour comprendre le rôle de l'instrument juridique dans la gestion d'une alliance, d'autant plus que celui-ci, comme nous l'avons relevé, ne se réduit pas à l'explicitation des obligations ou à la gestion des risques.

Nous présenterons ainsi les portées respectives de ces trois cadres théoriques pour notre travail.

### **Paragraphe 1 : La théorie de l'agence.**

La théorie de l'agence permet la lecture de contrats conclus par des acteurs qui présentent des divergences d'intérêts et dont la relation est marquée par des asymétries informationnelles (Charreaux, 1987).

Cette théorie se subdivise en deux courants - mais « cette séparation (...) tend à s'estomper », Charreaux (1987, p26) : le courant positif et l'approche normative. La branche positive de la théorie « se consacre essentiellement à l'analyse des mécanismes réellement mis en œuvre par les agents économiques lorsqu'ils sont confrontés à des relations d'agence » (Brousseau, 1993b, p37), tandis que la branche normative est une approche plus mathématique qui, à partir des préférences des agents économiques, de la nature de l'incertitude et des structures d'information, cherche « à établir la nature des systèmes optimaux de compensations qui conduisent un agent agissant de manière totalement individualiste (et rationnelle au sens néo-classique) à adopter un comportement conforme à la maximisation de la fonction objectif du principal » (Brousseau, 1993b, p 38).

Eu égard à l'objet de notre recherche, nous n'envisagerons que l'approche positive que nous présenterons rapidement, avant d'en souligner la portée pour notre étude.

#### **I- Présentation synoptique de la théorie.**

Le modèle développé par la théorie de l'agence concerne les situations relationnelles (en principe binômiales) caractérisées de la manière suivante :

- Un acteur (le principal) délègue à un autre acteur (l'agent) une partie de ses prérogatives décisionnelles (Jensen et Meckling, 1976). Il s'agit non seulement des relations de mandat<sup>9</sup>, mais aussi des relations de coopération (au sens étymologique de co-travail).

---

<sup>9</sup> Au sens juridique du terme d'ailleurs, puisqu'en droit anglais ou américain, un "agency contract" est un contrat de mandat.



- Des hypothèses cognitivo - comportementales infléchissent la relation :

- Les acteurs cherchent à maximiser leur fonction d'utilité, i.e. leur intérêt personnel.
- Les acteurs sont capables d'anticiper rationnellement l'incidence respective de la relation « sur la valeur future de leur patrimoine » (Charreaux, 1987, p25).

Ils développent donc des comportements opportunistes et cherchent à tirer profit des failles du contrat.

- L'agent dispose d'une information privée (inconnue du principal) concernant sa délégation ou coopération, ou son environnement. Cette asymétrie informationnelle repose sur des phénomènes de sélection adverse (comportement opportuniste de l'agent dans la phase *ex ante* du contrat, qui peut se poursuivre pendant l'exécution (Einsenhardt, 1989a)) et d'aléa moral (comportement opportuniste de l'agent dans la phase *ex post* du contrat). Ainsi, l'agent, bénéficiant de possibilités d'action que le principal ne sait observer, d'« une certaine marge de manœuvre » (Brousseau, 1933b, p35), développera des comportements opportunistes de "passager clandestin" (*free rider*).

- De plus, le principal ne peut imposer directement à l'agent de dévoiler son information privée, ni d'opérer des choix plus favorables à ses intérêts.

- C'est donc par le biais de processus contractuels performants<sup>10</sup> que le principal va orienter la conduite de l'agent et/ou l'obtention des informations nécessaires à son contrôle.

---

<sup>10</sup> Qui, en raison de l'incertitude, ne peuvent être ceux d'un contrat complet, i.e. dans lequel toutes les éventualités de dérive et leurs parades respectives y seraient énoncées.

Ainsi, à partir du moment où un acteur agit pour ou avec un autre, dès qu'il y a transfert unilatéral ou réciproque de droits, des phénomènes d'agence perturbent l'efficacité de la relation.

Pour réduire ces phénomènes perturbateurs, il faut inscrire la relation dans un « système de contrôle » (Gomez, 1996, p107).

Mais cela induit des "coûts d'agence" qui, selon Jensen et Meckling (1976), sont de trois sortes. Le principal supporte des coûts de surveillance, l'agent des coûts d'obligation et les deux des coûts résiduels implicites.

- Les coûts de surveillance permettent au principal de contrôler l'agent. Ils concernent soit la mise en place de modalités d'intéressement dont l'objectif est d'inciter l'agent à agir dans l'intérêt du principal, soit la collecte d'informations pertinentes pour surveiller efficacement les comportements de l'agent.
- Les coûts d'obligation ont vocation à rassurer le principal.
- La perte résiduelle est la perte liée à la sous-optimalité de la relation. Sans l'opportunisme des acteurs, la relation aurait été plus profitable.

Mais quelle est la portée de cette théorie pour notre analyse ?

## **II- Portée du cadre théorique.**

La théorie de l'agence concerne donc les relations caractérisées par une asymétrie informationnelle au détriment de l'un des deux contractants. Un tel déséquilibre peut être réciproque dans la mesure où l'échange est bilatéral. Chaque partie possède des données qu'elle pourrait être encline à ne pas divulguer ou à dévoiler partiellement, parce qu'elle recherche ou protège un intérêt qui ne coïnciderait pas forcément avec celui de son cocontractant. Les relations d'agence sont par conséquent réversibles (Jensen et Meckling, 1976) : dans une relation d'échange, chaque partie peut être tour à

tour principal et agent, et l'asymétrie informationnelle (qui est la pierre angulaire de la théorie) se manifeste aussi bien d'un contractant à l'autre que de celui-ci envers celui-là. La théorie concerne, de ce fait, tout contrat, et notamment les contrats synallagmatiques.

Elle est, en outre, une technologie des contrats, puisqu'elle apporte un éclairage intéressant sur sa nature, voire son contenu.

En tant que support de la relation, il doit être élaboré de façon à optimiser la distribution d'informations entre principal et agent. Il comprend donc des mécanismes ou processus facilitant le transfert vers le principal de données pertinentes.

A cet égard, Einsenhardt (1989a) propose deux types de mécanismes contractuels pour susciter de tels transferts :

- Des mécanismes incitatifs, basés sur le résultat (« *Outcome-based contract* ») dans la mesure où la contrepartie retirée de la relation par l'agent est fonction de la conformité du résultat atteint avec l'intérêt du principal.
- Des mécanismes comportementaux (« *Behavior-based contract* ») qui instaurent un système d'informations, permettant l'observation du comportement de l'agent.

Ces mécanismes contractuels s'appliquent bien sûr aussi dans des relations réciproques. Les contrats d'alliance que nous avons étudiés<sup>11</sup> intègrent à la fois des dispositifs basés sur les résultats et sur la mise en place d'un système d'informations.

La logique de contrôle identifiée dans la littérature sur le fonctionnement des alliances, les risques d'apprentissage prédateur, le partage de la rente (e.g., les outputs technologiques), le choix de la structure font l'objet d'attention toute particulière dans la formalisation de l'accord. La configuration de l'alliance peut se lire, au moins en partie, comme un traitement de problèmes d'agence. Les choix contractuels, relatifs aussi bien

---

<sup>11</sup> A l'aide de la grille de lecture inspirée du modèle de Brousseau, lui-même établi partiellement à partir de la théorie de l'agence.

à certaines clauses qu'aux différents montages possibles, sont compréhensibles au travers d'un tel cadre théorique.

La théorie de l'agence est donc intéressante parce qu'elle place le contrat au cœur de la régulation d'une relation entre firmes. Cette régulation s'effectue par le contrat et dans le contrat, en prenant appui sur une logique de contrôle. Celui-ci est réciproque, puisque les partenaires sont chacun dans une asymétrie informationnelle vis-à-vis de l'autre.

Nous avons, en effet, constaté à l'aide de la grille de lecture (cf. chapitre 7) qu'un tel contrôle était, dans son principe, réciproque pour sa dimension comportementale au travers des mécanismes de supervision et pour sa dimension incitative au travers du système de garantie et de l'allocation des risques (incitation négative).

Par contre, pour ce qui est de la rémunération (incitation positive), la lecture à l'aide de la théorie de l'agence est déjà moins aisée. De même, les enjeux de coordination, le rapport contractuel dans le temps semblent échapper à ce cadre théorique.

Si, effectivement, la théorie traite des « conditions de réalisation et de pérennité de la coopération [...et] des moyens de permettre aux coopérations profitables de se constituer et de se maintenir » (Charreaux, 1999, p83), elle repose avant tout sur la double hypothèse d'asymétrie informationnelle et d'utilisation opportuniste de celle-ci, qui donne à toute relation contractuelle un caractère déséquilibré quand bien même, ce déséquilibre serait "réciproque". La synallagmaticité de la relation conduit à une addition de déséquilibres qui n'implique pas forcément une équilibration.

Ainsi, les instruments de coordination, par exemple, se comprennent difficilement dans ce cadre théorique, limité au traitement des risques induits par un certain face-à-face entre acteurs. D'une part, la nature de ce face-à-face n'est pas réductible à un impératif de contrôle. D'autre part, les risques ne proviennent pas uniquement de la relation entre contractants, mais découlent aussi de l'environnement dans lequel ils évoluent.

La théorie de l'agence inscrit donc exclusivement le contrat dans une logique de contrôle "interne".

Elle n'explique pas la totalité des dispositifs contractuels.

Par ailleurs, si elle fait des agents des acteurs rationnels dans la réduction d'un certain type de risque, et donc dans la formalisation de leur relation, elle explique imparfaitement le processus de contractualisation, tel que nous avons pu l'observer dans les alliances étudiées. Elle éclaire insuffisamment aussi, pour la constitution et le fonctionnement de la coopération, le rapport au contrat des différents intervenants dont la collaboration est au cœur de l'alliance.

Qu'en est-il alors de la théorie des coûts de transaction, si souvent utilisée<sup>12</sup> pour comprendre les phénomènes de coopération ?

---

<sup>12</sup> Froehlicher (1997, p1), « en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopération » (au sens large du terme), a relevé que Williamson était de loin l'auteur le plus cité.

## Paragraphe 2 : La théorie des coûts de transaction.

La théorie des coûts de transaction combine trois dimensions : l'économie, la théorie des organisations et le droit. En outre, elle est une théorie de la contractualisation. Elle présente donc un intérêt certain pour éclairer l'analyse de notre cas.

Mais la pensée de Williamson n'est pas univoque. Nourrie à plusieurs sources (e.g., Commons (1934) pour le concept de transaction ; Coase (1937) pour le concept de coût de transaction ; Simon (1947) pour l'hypothèse de rationalité limitée ; Macneil (1974) pour la taxonomie contractuelle ; etc ...) <sup>13</sup>, elle s'est construite et précisée au fil du temps, et parfois de certaines critiques <sup>14</sup>.

Nous n'avons pas ici la prétention de la présenter dans son exhaustivité ou sa complexité, mais d'en souligner les principales caractéristiques, avant de nous interroger sur la portée du cadre théorique qu'elle peut offrir pour notre travail.

### I- Présentation synoptique de la théorie.

Williamson définit les coûts de transaction, les facteurs qui les influencent et en déduit les configurations organisationnelles les plus efficaces.

La transaction est le transfert « d'un bien ou d'un service à travers une interface technologiquement séparable » (Williamson, 1985, traduction française de 1994, p19).

Ce transfert implique un face à face entre deux agents économiques qui génère des coûts de transaction (Joffre, 1987). Ceux-ci sont constitués *ex ante* par des coûts de rédaction, de négociation et de garantie de l'accord, et *ex post* par les coûts liés à l'exécution des contrats, i.e. des coûts de désajustement, des coûts liés au règlement des différends, des

---

<sup>13</sup> Voir Lavastre (2001) pour un aperçu d'ensemble des différentes "influences" ou sources auprès desquelles Williamson a nourri sa théorie.

<sup>14</sup> Cf. par exemple, Williamson (1999).

coûts d'organisation et de fonctionnement des structures de gouvernance et des coûts d'établissement d'engagements sûrs.

Ces coûts sont fonction de deux catégories d'hypothèses.

- La première se rapporte au comportement et à la cognition des acteurs et permet de mettre à jour des formes de contractualisation. D'une part, l'individu a une capacité décisionnelle réduite par sa rationalité limitée (Simon, 1947) et, d'autre part, il tend à la recherche de son intérêt individuel, i.e. il est opportuniste. L'opportunisme ne se manifeste pas dans chaque transaction, mais son éventualité suffit à générer des coûts, ne serait-ce que par la mise en place de mécanismes de parade, puisque les transactants auront réciproquement intérêt à s'en prémunir (Williamson et Ouchi, 1981).

A partir de cette double hypothèse centrée sur l'acteur, quatre types de contractualisation se dégagent (tableau 3.7) :

		Rationalité limitée	
		absente	acceptée
Opportunisme	absent	meilleur des mondes	contractualisation par la «clause générale» <sup>15</sup>
	accepté	contractualisation complète	sérieuses difficultés de contractualisation

**Tableau 3.7 : Les types de contractualisation, Williamson (1994).**

La conjonction de la rationalité limitée et de l'opportunisme donne une contractualisation non idéale.

C'est donc dans un tel cadre que se situe toute action contractuelle.

---

<sup>15</sup> Par le mécanisme de la clause générale, les parties s'engagent à se transmettre mutuellement et sincèrement toute information pertinente et à se comporter de façon coopérative (Williamson, 1994, p88).

- La seconde catégorie d'hypothèses a trait au contenu (i.e. la spécificité des actifs ou idiosyncrasie), à la fréquence et au degré d'incertitude de la transaction et permet de distinguer différents cadres de contractualisation.

- Les actifs sont des facteurs (humains, matériels, immatériels, ...) concourant à la transaction. Ils sont spécifiques s'ils sont difficilement redéployables ou non-redéployables, parce que leur capacité productive est plus élevée au sein d'un processus transactionnel particulier que dans tout autre (Gaffard, 1990).

Cinq sortes de spécificité sont à distinguer : la spécificité de site (i.e. liée à la localisation des actifs), la spécificité physique (e.g., des équipements particuliers à un processus de production), la spécificité des ressources humaines (e.g., savoir-faire, apprentissages, ...), les actifs dédiés (i.e. affectés à un usage très précis) et les actifs incorporels (e.g., marque, clientèle, ...).

L'idiosyncrasie modifie la contractualisation de la transaction : il n'y a plus ni anonymat, ni instantanéité, comme c'est le cas pour les transactions néo-classiques. La durabilité de la relation d'échange, sa personnalisation impliquent des problèmes de gouvernance particuliers.

- S'ajoute à cette spécificité possible des actifs, l'incertitude.

L'incertitude se déduit de l'hypothèse cognitive de rationalité limitée qui empêche que « soit formulée une stratégie qui détaillerait à l'avance tous les problèmes possibles » (Williamson, 1994, p80) et de l'hypothèse comportementale d'opportunisme qui interdit l'adoption de la clause de « la règle générale ». L'incertitude prise en compte ici est moins une incertitude objective portant sur les états du monde (Coriat et Weinstein, 1995) qu'une incertitude subjective portant sur les états des transactants. Mais l'incertitude, sans spécificité des actifs, ne produit pas de conséquences organisationnelles, puisqu'elle ne concerne que des transactions ponctuelles.



- Enfin, une transaction peut se produire à des fréquences diverses.

Elle peut être unique, se répéter occasionnellement ou plus régulièrement. La fréquence d'une transaction (unique, occasionnelle, récurrente) agit, elle aussi, sur les modes d'organisation.

La combinaison des attributs comportementaux des transactants avec l'idiosyncrasie des actifs donne quatre cadres différents dans lesquels la contractualisation peut se dérouler (tableau 3.8) :

- La planification : en vertu d'une rationalité parfaite, la contractualisation est complète. Aucune occurrence ne peut échapper au contrat, tout peut donc être planifié.
- La promesse : l'absence d'opportunisme implique une absence de problème d'exécution. Les promesses incluses dans l'accord se réalisent.
- La concurrence : l'absence de spécificité des actifs inscrit la transaction dans un champ anonyme et instantané. Ainsi, avec l'appui d'un système judiciaire dissuasif, la régulation de l'accord ressort d'une simple compétition sur le marché.
- La gouvernance : la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité des actifs induisent l'institution d'arrangements privés qui organisent « les transactions afin d'économiser sur la rationalité limitée tout en les garantissant simultanément contre les risques de l'opportunisme » (Williamson, 1994, p51).

Hypothèses comportementales		Spécificité des actifs	Cadre de la contractualisation
Rationalité limitée	Opportunisme		
refusée	admis	admise	Planification
admise	refusé	admise	Promesse
admise	admis	refusée	Concurrence
admise	admis	admise	Gouvernance

**Tableau 3.8 : Cadres institutionnels de la contractualisation, d'après Williamson (1994) et Gomez (1996).**

Si l'on admet qu'il peut exister des actifs spécifiques, la concurrence, comme cadre de la contractualisation, est insuffisante à expliquer la totalité des arrangements transactionnels. Il faut dépasser ce cadre et parler de gouvernance.

L'absence de rationalité limitée et d'opportunisme étant irréaliste, l'incertitude des transactions étant une donnée (qui prend une valeur moyenne), restent deux variables : la spécificité des actifs et la fréquence de la transaction.

A partir des diverses valeurs que prennent ces variables, différents modes de gouvernance émergent, qui s'inscrivent dans des systèmes contractuels particuliers (figure 3.11) :

- La gouvernance de marché, pour les actifs non spécifiques, s'appuie sur le contrat classique.
- Dès que les actifs sont spécifiques, la gouvernance trilatérale, pour des transactions se répétant (très) peu, est plus efficiente. Elle induit, en termes contractuels, l'intervention d'un tiers (un arbitre) pour réguler le cas échéant la transaction.
- Lorsque la fréquence des transactions est élevée, il s'agira de la gouvernance unifiée (i.e. la firme) si les actifs sont très spécifiques, ou de la gouvernance bilatérale (e.g., la coopération inter-firmes), si les actifs sont moyennement spécifiques, ces deux modes de gouvernance prenant appui sur le contrat relationnel.

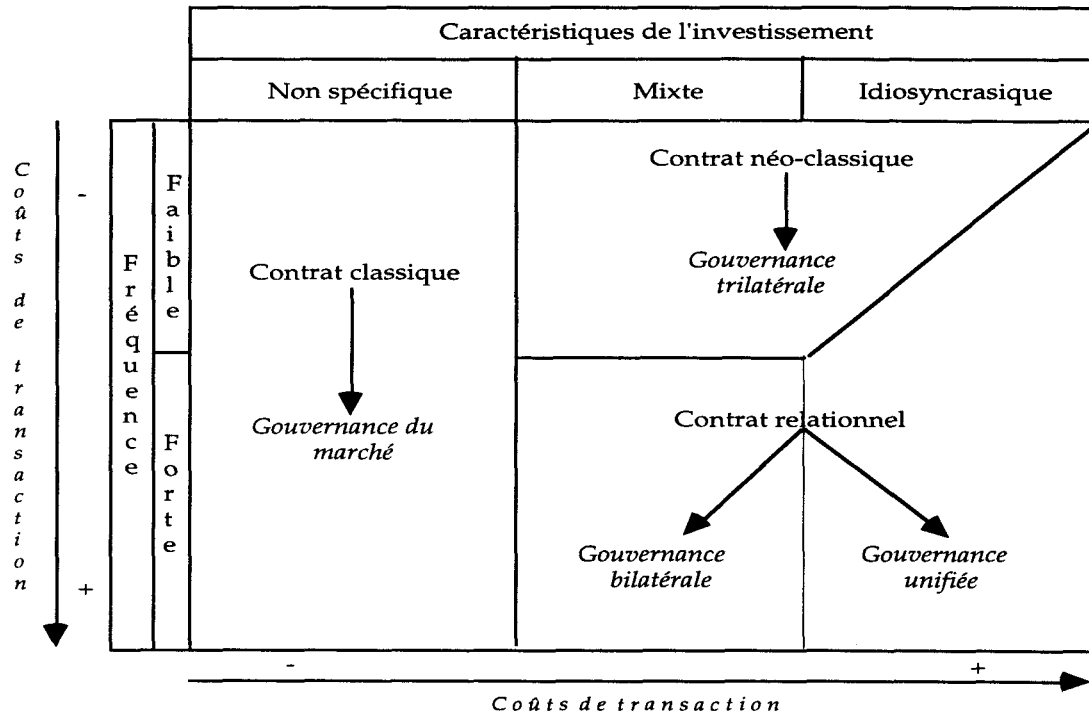


Figure 3.11 : Natures des contrats et types de gouvernance, adapté de Williamson (1985).

Williamson met donc en relation des structures de gouvernance et des systèmes contractuels, caractérisés surtout par leur mode de résolution des conflits.

## II- Portée du cadre théorique.

D'abord, la théorie des coûts de transaction est une théorie de la contractualisation. Seulement, la contractualisation fait ici référence, non à un processus<sup>16</sup>, mais à un contexte<sup>17</sup> dans lequel elle se situe. Elle n'aborde pas l'émergence de l'échange, sa négociation, mais les conditions dans lesquelles il se déroule.

<sup>16</sup> Même si Williamson (1994, p245) souligne avec la notion de « courbe mobile du contrat » le caractère évolutif de la contractualisation, le décalage entre ses conditions initiales et la réalité de son exécution.

<sup>17</sup> Dont les caractéristiques considérées sont lacunaires (cf. Granovetter, 1985).

Par ailleurs, la théorie identifie pour chaque catégorie de transaction un support juridique spécifique, y compris pour les phénomènes de coopération, dont elle explique aussi, dans une certaine mesure ..., l'existence.

Les trois types de systèmes contractuels présents chez Williamson (du moins avant 1991) constituent pour notre étude un apport intéressant.

Ils sont inspirés de la taxinomie de Macneil (1974, 1978) :

- Le contrat classique, dont l'archétype est le contrat de vente "*spot*", renvoie en cas de conflit au système judiciaire, lequel permet l'application des règles de droit. Celles-ci réduiront la fracture transactionnelle en essayant, autant que faire se peut, de rapprocher la transaction telle qu'elle est advenue de ce qu'elle aurait dû être.
- Le contrat néoclassique favorise le sauvetage de l'échange malgré la survenance de difficultés par le recours à une instance de régulation des conflits extérieure aux parties (e.g., l'arbitrage). Il évite l'application de règles de droit strictes qui aboutiraient à l'impossible sauvetage pratique d'une situation difficile. Le contrat classique est, lui, impuissant dans les états contractuels plutôt complexes, car il repose pour son fonctionnement (i.e. son exécution normale) sur une rédaction exhaustive, irréalisable en l'espèce, ou à défaut sur des règles juridiques supplétives standards, inappropriées à la spécificité de la transaction. L'arbitrage prend davantage en compte ces caractéristiques, d'autant plus qu'il permet aux arbitres de se prononcer en équité<sup>18</sup>.
- Enfin, dans le contrat relationnel<sup>19</sup>, la solution du litige repose sur la relation sociale entre les parties (cf. Macneil, 1985 a&b) plus que sur l'intervention d'une institution tierce appliquant les règles de droit ou rendant la "justice" (même en équité).

---

<sup>18</sup> L'équité, ou l'amicable composition, permet de trancher un litige, non pas en application de règles de droit, mais selon le principe du juste. Cf. Aristote, *Ethique à Nicomaque*, V, 15 (trad. J. Tricot) : « L'équitable, tout en étant juste, n'est pas le juste selon la loi, mais un correctif de la justice légale. La raison en est que la loi est toujours quelque chose de général, et qu'il y a des cas d'espèce pour lesquels il n'est pas possible de poser un énoncé général qui s'y applique avec certitude... On voit ainsi clairement ce qu'est l'équitable, que l'équitable est juste et qu'il est supérieur à une certaine sorte de juste ».

<sup>19</sup> « Relationnel » est parfois traduit par « personnalisé » (Joffre, 1987 ; Coriat et Weinstein, 1995) ou « évolutif » (traduction de 1994).

Williamson réduit donc le contrat (quel qu'il soit) à la résolution des différends, ce qui est plutôt partiel ...

De plus, il commet une équivoque en se référant au modèle de Macneil.

Pour le juriste américain, ces trois familles de droit des contrats jalonnent un continuum le long duquel le temps (i.e. la durée) et l'épaisseur (i.e. la complexité) du contrat augmentent : le droit classique à l'une des extrémités, le droit relationnel<sup>20</sup> à l'autre pôle et, entre les deux, le droit néoclassique.

Il faut noter qu'avec le droit relationnel, le concept de contrat passe au second plan. De substantif, il devient épithète de la relation, puisque Macneil utilise l'expression « relation contractuelle » (*contractual relation*). Le contrat s'efface en quelque sorte au profit de la relation.

Les caractères principaux des pôles transactionnel et relationnel peuvent être présentés comme suit (tableau 3.9) :

---

<sup>20</sup> Dans son article de 1987, Macneil, pour éviter certaines confusions, rebaptise le pôle relationnel du continuum en pôle entrelacé, « *intertwined* » (p 276). Cependant, nous continuerons d'utiliser la première dénomination parce qu'elle est la plus connue et qu'elle est associée directement à l'auteur.

Partie III - Chapitre 9

	PÔLE TRANSACTIONNEL	PÔLE RELATIONNEL
<b>Quant aux contractants</b>		
nombre	deux	deux et plus
Principes fondateurs des rapports entre les contractants - internes (i.e. entre eux) - externes (i.e. par rapport à l'environnement)	- individualisme - autonomie	- solidarité - contrainte d'harmonisation avec l'environnement social
Jeux de pouvoir entre contractants	jeux de pouvoir inscrits dans la transaction	jeux de pouvoirs proscrits par la relation
Types de régulation	- externe (normes étatiques)	- externe - interne : ensemble des comportements et valeurs inspirant la relation
Effets de la nature du contrat sur les contractants	effet disjonctif de la répartition des bénéfices et des charges prévisibles	effet conjonctif de la coordination et de la coopération nécessaires à la relation
Substituabilité des contractants	- possible - <i>intuitus pecuniae</i>	- difficile - <i>intuitus personae</i>
<b>Quant au contrat</b>		
Qualité essentielle	précision	souplesse
Espace contractuel	limité à l'objet même du contrat	relation d'échange fondée sur l'interdépendance
Contenu principal	définition expresse des droits et obligations respectifs	planification de l'auto-transformation de la relation
Temps contractuel	- intervalle de temps fermé - contrat à exécution instantanée	- intervalle de temps ouvert - contrat à exécution successive
Conjugaison du temps	<i>presentiation</i> : le futur du contrat est "présenté" (réduit au présent)	le présent du contrat s'inscrit dans le futur
Support de la contractualisation	formalisation de l'échange	formalisation aussi bien que non formalisation de l'échange

**Tableau 3.9 : Principaux caractères des deux pôles contractuels, d'après Macneil (1974, 1978, 1980) et Belley (1991).**

Si Williamson s'inspire de cette typologie, il ne la suit pas à la lettre.

En effet, ses contrats de droit classique et de droit néoclassique sont ceux définis par Macneil. Cependant, le troisième type de contrat qui constitue l'avancée essentielle du modèle développé par le juriste américain est tronqué.

Certes, pour expliquer en quoi consiste le dernier type de contrat observable dans un cadre de contractualisation donné, Williamson cite Macneil : « "le point de référence

dans une approche vraiment évolutive consiste en une entière relation comme elle s'est développée à travers le temps", par opposition avec le système néoclassique ... » (1994, p99)<sup>21</sup>. Mais il ne l'utilise pas dans toute sa complexité et sa richesse. "Son" contrat relationnel constitue un support à la transaction, alors qu'il exprime chez Macneil une relation d'échange de nature différente, une relation qui fait de l'échange « plus un mariage qu'une aventure d'une nuit » (Gordon, 1985, p569).

En outre, l'identité de rapport contractuel comme support de la gouvernance unifiée et de la gouvernance bilatérale est problématique. Comment envisager que des phénomènes aussi distincts que des coopérations interentreprises (*lato sensu*) caractérisées par l'autonomie des parties d'une part, et, d'autre part, des rapports hiérarchiques caractérisés par la subordination de l'une des parties à l'autre puissent être régulés à l'identique<sup>22</sup> ? Car enfin, en se référant au modèle de Macneil, il faut reconnaître que la firme est bien loin du pôle relationnel.

La confusion avec laquelle Williamson utilise ce pôle est sans doute l'une des explications de sa disparition ultérieure.

En effet, à partir de 1991, avec le traitement explicite des coopérations interentreprises sous le vocable d'hybrides<sup>23</sup>, Williamson leur affecte le système contractuel de la gouvernance trilatérale : le droit néoclassique, dont la qualité principale est qu'il facilite la continuité et l'adaptabilité efficiente. Le contrat néoclassique envisage des perturbations imprévues, comprend des zones de tolérance, requiert des échanges

---

<sup>21</sup> Page 100 de la traduction française de son ouvrage de 1985, Williamson écrit : « dans les termes de la classification de Macneil, la contractualisation classique s'applique vraisemblablement à toutes les transactions standardisées (quelle que soit leur fréquence), la contractualisation évolutive se rapporte à des transactions de type récurrent et non standardisé et la contractualisation néoclassique est nécessaire pour les transactions occasionnelles, non standardisées »; plus loin, « (...) la contractualisation évolutive que Macneil décrit est organisée au sein de structures de gouvernance bilatérales ou unifiées ».

<sup>22</sup> Même si certains phénomènes de coopération interentreprises peuvent être rapprochés du mode de gouvernance hiérarchique (Baudry, 1992, 1995).

<sup>23</sup> Noorderhaven (1994, p20) note que l'apparition de l'hybride dérègle le modèle de 1985.

informationnels et s'appuie sur l'arbitrage au cas où. Il présente encore l'intérêt de maintenir l'autonomie des parties et, dans l'occurrence de difficultés d'exécution, de les dispenser de leurs engagements réciproques par le jeu des exceptions d'inexécution (« *excuse doctrine* »).

Exit donc le modèle relationnel<sup>24</sup>.

Pourtant, en ce qui concerne les alliances, il semble être le plus pertinent pour comprendre leur système contractuel, même s'il doit être quelque peu adapté (Philippart, 2001).

Ainsi, les principes fondateurs des rapports entre les partenaires relèvent de la solidarité (et non de l'individualisme), mais d'une solidarité circonscrite : les dispositifs mis en œuvre pour la conduite du projet commun, sa réussite, le partage des risques pécuniaires et techniques expriment une forte interdépendance entre les contractants, rejetée toutefois pour ce qui touche aux responsabilités relatives au produit ou aux difficultés financières du partenaire. Il s'agit en l'espèce d'une responsabilité conjointe et non plus solidaire, mais qui ne fait pas l'économie de l'adaptation des contributions pécuniaires de chacun au regard des impératifs de performance du projet et donc du partenaire. À cet égard, des clauses d'indexation ou des avenants rééquilibrent le partage financier et concourent, de ce fait, à ne pas créer ou amplifier des situations économiquement difficiles pour l'une des entreprises.

La proscription des jeux de pouvoir et l'effet conjonctif ressortissent à l'équilibrage des rapports entre les partenaires au travers notamment de clauses de *hardship* ou de renégociation en cas de modification de l'équilibre contractuel initial et au travers de mécanismes endogènes de coordination ou d'avenants. La conjonction des efforts des partenaires est soulignée aussi dans les modalités internes de résolution des problèmes, voire des différends (procédures de concertation, de résolution des litiges, énoncé de l'esprit du contrat, précision du vocabulaire commun de base, appel à la bonne foi). Cette régulation s'appuie encore dans les cas extrêmes sur le recours au système juridique exogène (la justice, les normes juridiques), mais très souvent au travers de

---

<sup>24</sup> Les transactions dans la firme sont régulées par le *fiat* qui implique l'abstention judiciaire (*forbearance*).



l'arbitrage, puisque celui-ci s'adosse aux règles juridiques du droit désigné sans en emprunter les procédures judiciaires. Enfin, la quasi impossibilité de substituabilité du partenaire donne lieu à la rédaction de clauses explicitant l'*intuitus personae*, notamment en termes de changement dans le contrôle du capital du partenaire ou de confidentialité des échanges.

Les caractéristiques du contrat, en ce qui concerne le temps contractuel (durée à moyen et long terme, prorogations), sa conjugaison (modalités internes d'évolution du contrat, avenants, contrats successifs) sont celles du pôle relationnel.

Dans le modèle de Macneil, l'espace contractuel est celui d'une relation d'échange fondée sur l'interdépendance. Les alliances étudiées expriment bien sûr une relation d'échange dans la mesure où les actifs des partenaires sont complémentaires (savoirs, savoir-faire, ressources humaines, financières, matérielles, technologiques, ...), mais cette complémentarité constitue davantage une mise en commun qu'un simple échange, d'autant plus qu'entre les partenaires existe une certaine "communauté" (des compétences conjointes, des intérêts conformes, ...). La dialectique indépendance – interdépendance permet d'expliquer ces particularités. La contractualisation est surtout très formalisée, même si certains avenants formalisés *ex post* traduisent une relative non-formalisation.

Ce trait est à rapprocher des derniers éléments attributifs du pôle relationnel. La qualité essentielle du contrat n'est pas la souplesse *versus* la précision. L'écriture du contrat d'alliance est précise, tout en spécifiant les dispositifs d'adaptabilité ou parce qu'elle permet une (voire des) re-écriture(s). Le contenu principal de l'accord correspond à la fois à la définition expresse des droits et obligations des parties (i.e. sur les résultats technologiques et financiers, au sujet de l'absence de solidarité dans certains domaines, etc ...), et à la nécessité de prévoir l'auto-transformation du contrat.

Si, à ce sujet, les alliances étudiées diffèrent quelque peu du pôle relationnel, l'analyse ne peut cependant les rapprocher des contrats de droit néoclassique. En effet, dans le cadre d'un tel droit, le contrat est substantiellement évolutif, grâce à des dispositifs internes, alors que dans le droit relationnel, la contractualisation est par essence évolutive.

Ainsi, la théorie des coûts de transaction offre un cadre intéressant à notre étude, parce qu'elle lie mode de gouvernance et nature du support contractuel. Mais cet intérêt est limité car le contrat est réduit à sa plus simple expression, sauf à retourner vers les travaux de Macneil...

Le troisième cadre théorique appelé est celui du néo-institutionnalisme.

### **Paragraphe 3 : La théorie néo-institutionnelle.**

Ce courant comporte un élément de complexité intrinsèque. Il n'a pas pour source les travaux d'un auteur (Williamson pour la théorie des coûts de transaction) ou de quelques auteurs (e.g., Jensen et Meckling pour la théorie de l'agence), mais d'un grand nombre d'auteurs travaillant dans des champs disciplinaires très variés (l'anthropologie, l'économie, la sociologie, la science politique, l'histoire, etc...). En outre, de ce courant anglo-saxon, on peut rapprocher (voire intégrer<sup>25</sup>) celui, plus français, de l'économie des conventions<sup>26</sup> (cf. Bensedrine et Demil, 1998).

Nous essaierons donc de présenter de façon synthétique ce cadre théorique en essayant de suivre le conseil de sagesse de Scott (1987) face à une telle diversité, avant d'en envisager les apports pour notre étude.

---

<sup>25</sup> Paguet (1996), dans sa thèse sur les formes institutionnelles de coopération, établit (p30) que « la Théorie des conventions est un cas particulier de l'analyse institutionnaliste ».

<sup>26</sup> On peut se référer au chapitre d'Orléan (1994) pour une introduction à la théorie, à l'ouvrage de Gomez (1996) pour l'approche conventionnaliste de la firme ou, pour l'analyse de son apport aux sciences de gestion, à la présentation synthétique (et critique : Marchesnay, 114-121) du numéro de janvier-février 1997 de la Revue Française de Gestion ou à de Montmorillon (1999).

## I- Présentation synoptique.

La définition du concept d'institution nécessite de la prudence (Scott, 1994), c'est pourquoi nous adopterons cette « définition omnibus » (Scott, 1995, p33) : « les institutions consistent en structures cognitives, normatives et prescriptives et en activités qui fournissent stabilité et sens au comportement social. Les institutions sont véhiculées par de multiples moyens – la culture, les structures et les routines – et elles opèrent à de multiples niveaux ».

Les institutions sont de trois sortes : chacune d'elles constitue ce que Scott (1995) appelle un pilier institutionnel<sup>27</sup>.

- L'institution prescriptive correspond à des règles, dont l'application s'effectue par la coercition ou la menace de sanctions. North (1990), d'ailleurs, insiste sur l'importance du système répressif pour l'observation de l'institution, à l'instar des règles du jeu dans une compétition. Face à une institution de ce type, dans une situation donnée, l'individu choisit de suivre ou non l'institution en considérant son intérêt en l'espèce (March, 1981), et notamment par rapport à la menace répressive.
  
- L'institution normative renvoie à des orientations, des conformations, des valeurs, des normes, dont le non-respect peut entraîner l'ostracisme de celui qui ne s'y est pas soumis. Ce type d'institution met l'individu face à la question de son rôle dans une situation donnée en regard de ce que les autres attendent de lui (March, 1981). Il agit (ou non) conformément à la "pression" sociale de ce qui doit être fait (ou non), ce que Scott appelle la morale. Plus de telles normes sont suivies bien sûr, plus leur caractère obligatoire est socialement renforcé (la normalisation).

---

<sup>27</sup> Cette division en piliers, combinée avec différents niveaux d'analyse, permet à Scott (1995, p55-60) de classer les diverses écoles néo-institutionnalistes.

- L'institution cognitive comprend des symboles aussi bien que des habitudes de pensée, assimilés par les individus, qui leur permettent de comprendre la nature de la réalité, de se représenter leur environnement. L'institution cognitive est culturellement inscrite et intériorisée<sup>28</sup>. Elle imprégnera d'autant plus l'individu qu'elle sera généralisée. Cette généralisation induit en partie des phénomènes de mimétisme, réducteurs d'incertitude et donc faiseurs de sens, en ajustant les comportements sur des modèles utilisés par d'autres et perçus comme supérieurs (DiMaggio et Powell, 1983<sup>29</sup>).

Ces trois piliers institutionnels peuvent être synthétisés par le tableau (3.10) suivant :

	Institution prescriptive	Institution normative	Institution cognitive
Pourquoi l'institution est-elle observée ?	Car c'est opportun	Car c'est attendu socialement	Car ça va de soi
Comment est-elle appliquée ?	Par la coercition	Par la normalisation	Par le mimétisme
Quelle est la logique de l'individu face à l'institution ?	La recherche de son intérêt	La recherche de ce qui est attendu	La recherche de ce qui est conforme (orthodoxe)
Quels sont les vecteurs institutionnels ?	Règles, lois, sanctions	Certification, accréditation	Généralisation, isomorphisme
Quelle nature la légitimité de l'institution a-t-elle ?	Légitimité légale	Légitimité morale <sup>30</sup>	Légitimité culturellement inscrite et intériorisée

**Tableau 3.10 : Les trois piliers institutionnels, adapté de Scott (1995).**

<sup>28</sup> Elle peut être rapprochée du concept d'habitus de Bourdieu (1972) qui exprime la structuration des comportements des individus par un ensemble de perceptions, de jugements et d'actions, intégrant leurs expériences passées.

<sup>29</sup> L'étude de Mizruchi et Fein (1999) invite à relativiser l'importance de la dimension mimétique de cet isomorphisme dans les travaux de DiMaggio et Powell en regard des dimensions coercitive et normative, parce qu'elle serait plus le produit d'un construit social par un certain nombre de chercheurs "influencés" par un discours prédominant dans leur champ que de l'analyse de DiMaggio et Powell eux-mêmes ...

<sup>30</sup> Dans le sens où elle est un produit social...

Si Scott (1995) analyse ces trois piliers institutionnels de façon indépendante, il reconnaît (p144) que, concrètement, une institution les combine à des degrés divers et présente donc des dimensions prescriptive, normative et/ou cognitive. Hirsch (1997), Hoffman et Ventresca (1999), dans leurs différentes études, soulignent la coexistence et l'interaction de ces dimensions.

Cette interaction se retrouve même au cœur d'une logique d'institutionnalisation (Hoffman 1999), et donc de la dynamique institutionnelle.

Si on a longtemps présenté les approches néo-institutionnalistes comme étant statiques, frappées d'inertie, en raison de la résistance de l'institution au changement (Zucker, 1987), puisque son respect tombe sous l'évidence (Scott, 1987), notamment parce qu'il existe une forte tendance des individus ou organisations aux mimétismes (DiMaggio et Powell, 1983), des travaux plus récents insistent sur la dynamique institutionnelle.

Oliver (1992) a approfondi le phénomène de désinstitutionnalisation, i.e. l'érosion ou à la discontinuité d'observances ou d'activités institutionnelles, touchant des pratiques organisationnelles, en faisant ressortir aussi bien des facteurs intra-organisationnels qu'externes.

L'institutionnalisation identifiée par Hoffman (1999) s'appuie sur une étude longitudinale des perceptions écologiques dans l'industrie chimique nord-américaine. L'auteur met en lumière quatre étapes dans ce processus : une étape de remise en cause des croyances institutionnelles en vigueur, suivie d'une période institutionnelle prescriptive avec le développement d'une législation en la matière et la résistance des firmes face à celle-ci pour en limiter les effets, puis une étape institutionnelle normative se rapportant à la responsabilité sociale des firmes du secteur et, enfin, une étape institutionnelle cognitive caractérisée par la prise en compte (par l'intériorisation) des aspects écologiques dans le management des firmes.

Ce processus ne signifie pas que la dimension précédente de l'institution a disparu, mais qu'elle est complétée par une autre qui apparaît plus dominante.

L'étude de Demil et alii (2000), au sujet de la loi de Moore<sup>31</sup> (comme standard temporel de progression technologique) dans l'industrie des microprocesseurs, s'inspire des travaux de Berger et Luckmann (1967) sur le processus de création d'une réalité sociale, partagé en trois phases : l'externalisation, i.e. l'élaboration d'une solution inédite face à un problème nouveau, l'objectivation, i.e. la reproduction par d'autres de cette pratique qui en fait une référence ou une institution, et l'internalisation, i.e. l'intériorisation de l'institution par les acteurs.

L'institutionnalisation repose, par ailleurs, sur le rôle de certains acteurs dans le processus, appelés entrepreneurs institutionnels (cf. Beckert, 1999<sup>32</sup>), qui agissent sur les règles (Holm, 1995), sans constituer pour autant le moteur unique de ce processus (e.g., Oliver, 1992).

Ces acteurs peuvent être à l'origine du processus (comme Intel annonçant son standard temporel de progression technologique et "contraignant" ses concurrents de l'industrie des microprocesseurs à s'y conformer : cf. Demil et alii, 2000) ; l'impulser (e.g., Fligstein (1990), au sujet de l'influence des modèles de croissance des firmes américaines par l'État fédéral au travers de sa politique anti-trust ; Fligstein et Mara-Drita (1996), au sujet d'acteurs orientant la construction du Marché unique européen), ou l'infléchir par leur participation (in)opportune (e.g., Hoffman (1999), au sujet du rôle joué à différents moments par deux actrices, l'une en dénonçant les dangers du DDT, l'autre, plus tard, en méprisant le mouvement écologiste).

---

<sup>31</sup> Qualifiée par les auteurs d'institution temporelle.

<sup>32</sup> Beckert se réfère à la notion schumpeterienne d'entrepreneur (1934, « *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* », Berlin) et distingue celui-ci du manager qui agit en se basant sur des certitudes, des routines.

## **II- Portée du cadre théorique néo-institutionnel.**

Ce cadre théorique présente un triple intérêt pour notre étude, au regard des trois concepts présentés dans le paragraphe précédent : l'institution, l'institutionnalisation et l'entrepreneur institutionnel.

Bensedrine et Demil (1998) soulignent l'ambivalence des institutions cognitives : elles sont à la fois contrainte et action. Mais cette caractéristique peut être étendue aux institutions en général. En effet, celles-ci offrent un cadre à l'action, tout en l'assujettissant, qu'elles soient cognitives, normatives ou prescriptives. C'est d'ailleurs ce que démontrent les études longitudinales sur l'institutionnalisation. Une institution normative (ou dans sa dimension normative) oriente l'individu dans son action et, en lui permettant d'acquérir une relative certitude sur ce qu'il doit faire, elle lui permet d'agir. De même, une institution prescriptive (ou dans sa dimension prescriptive) donne des garanties aux individus sur ce que les autres ne feront pas ou devront faire, sous peine d'être sanctionnés, et ainsi précise ce qui est possible (e.g., la réglementation anti-concurrentielle en interdisant certains comportements déloyaux ou restrictifs permet aux firmes en général de continuer à se faire concurrence).

Le rôle du contrat que nous avons identifié dans le fonctionnement de l'alliance relève de cette logique ambivalente. Il définit les "règles du jeu" et donc permet le jeu. En effet, face à une situation nouvelle en termes de modes de fonctionnement, puisqu'il s'agit d'une coopération entre deux firmes indépendantes, le contrat établit le cadre dans lequel cette coopération va se dérouler, ses frontières, ses modalités, ses principes ...

Le contrat est donc une institution. Cependant en tant que tel, il possède une caractéristique très particulière : les acteurs concernés sont à l'origine de l'institution, leur démarche est délibérée et inscrite dans un intervalle de temps. Les "règles" sont édictées par eux (en grande partie), dans leur commun intérêt et dans le respect bien sûr d'un cadre plus vaste, celui du système de droit qui connaît de la relation, dont le choix, dans les alliances internationales, appartient aussi aux partenaires.

Le contrat est une institution délibérée (voulue). Il présente dans les alliances une dimension prescriptive, puisqu'il édicte des règles et des sanctions en cas de non-respect

de celles-ci. Il comporte aussi une dimension normative, car il oriente le comportement des acteurs de la coopération, au delà de la lettre stricte du texte. Enfin, peut-on dire qu'il revêt aussi une dimension cognitive ? C'est sans doute la qualité qu'a priori on pourrait lui dénier. Cependant, la présentation des grandes lignes de l'accord aux responsables du projet, sa transposition en dispositifs opérationnalisables par ces responsables pour leurs équipes respectives dans le but de générer de nouvelles routines<sup>33</sup> ont des effets cognitifs certains...

Le contrat est partie d'un processus d'institutionnalisation voulue qui renvoie à la rationalité des acteurs, comme dans l'institutionnalisme économique de Williamson ou la théorie de l'agence, avec la recherche de l'optimalité contractuelle, et contrairement à une vision plus sociologique du néo-institutionnalisme.

Mais en l'espèce, cette rationalité est partagée (Puthod, 1995<sup>34</sup>) dans le sens où elle vise à mettre en forme un monde commun (Kervern, 1993), à développer un consensus, i.e. un « sens commun » (cf. Bouwen et Fry, 1991, p48).

L'institutionnalisation est, par ailleurs, un concept pertinent pour comprendre, surtout dans ses phases aval, la contractualisation que nous avons observée.

Non seulement les "règles du jeu" ne sont pas figées, car elles évoluent en fonction des besoins conjoints des acteurs, tout en restant dans certaines limites, mais en outre elles sont moins formalisées avec le temps (celui de la coopération), et les grands principes semblent partiellement intériorisés par les acteurs dans les phases aval de la coopération. Le retour au(x) texte(s) n'intervient alors que de façon complémentaire pour le préciser, et ici c'est sa dimension normative qui est concernée, de façon secondaire pour en tirer une information, et ici c'est sa dimension cognitive qui est

---

<sup>33</sup> « La routine est un mode de résolution pragmatique d'un problème auquel la règle donne une réponse théorique, abstraite et générale » Reynaud (1998, p473). Cet auteur propose une synthèse éclairante de la notion de routine dans l'article auquel nous nous référons ici.

<sup>34</sup> L'auteur s'inspire du concept de rationalité interactive de Ponsard (1988, 1994).



sollicitée, ou de façon polémique pour appuyer un différend, et ici c'est sa dimension prescriptive qui est utilisée.

La désinstitutionnalisation permet de lire le dénouement de l'alliance, avec la contractualisation terminale, i.e. l'établissement de règles pour sortir de l'alliance et de règles pour poursuivre certains de ses objets. On retrouve l'aspect délibéré du processus, les interventions proactives des acteurs, comme pour la phase initiale de la coopération (sa constitution).

Cependant, l'analyse néo-institutionnelle offre une compréhension insuffisante de la construction du dispositif institutionnel, de sa négociation, du contenu contractuel au delà de l'articulation des différentes dimensions prescriptive, normative et cognitive, et du rôle de certains entrepreneurs institutionnels.

Scott (1994), en ce qui concerne les formes organisationnelles, relève à cet égard une opposition entre l'approche bottom-up qui souligne l'intervention d'acteurs dans la configuration institutionnelle<sup>35</sup> et l'approche top-down (plus sociologique) qui insiste sur l'infusion de modèles institutionnels existant au travers du champ organisationnel. Il propose de dépasser cette différence en combinant les deux approches<sup>36</sup> (figure 3.12).

---

<sup>35</sup> L'institution est construite par les individus qui sont à leur tour façonnés par elle (Berger et Luckmann, 1989).

<sup>36</sup> Phillips et alii (2000) s'inscrivent dans cette perspective en soulignant que les champs institutionnels fournissent des règles et des ressources pour la collaboration entre organisations qui, elle-même, contribue à la reproduction, à l'innovation et à la transposition de règles et ressources à l'intérieur des champs institutionnels, ainsi qu'entre eux.

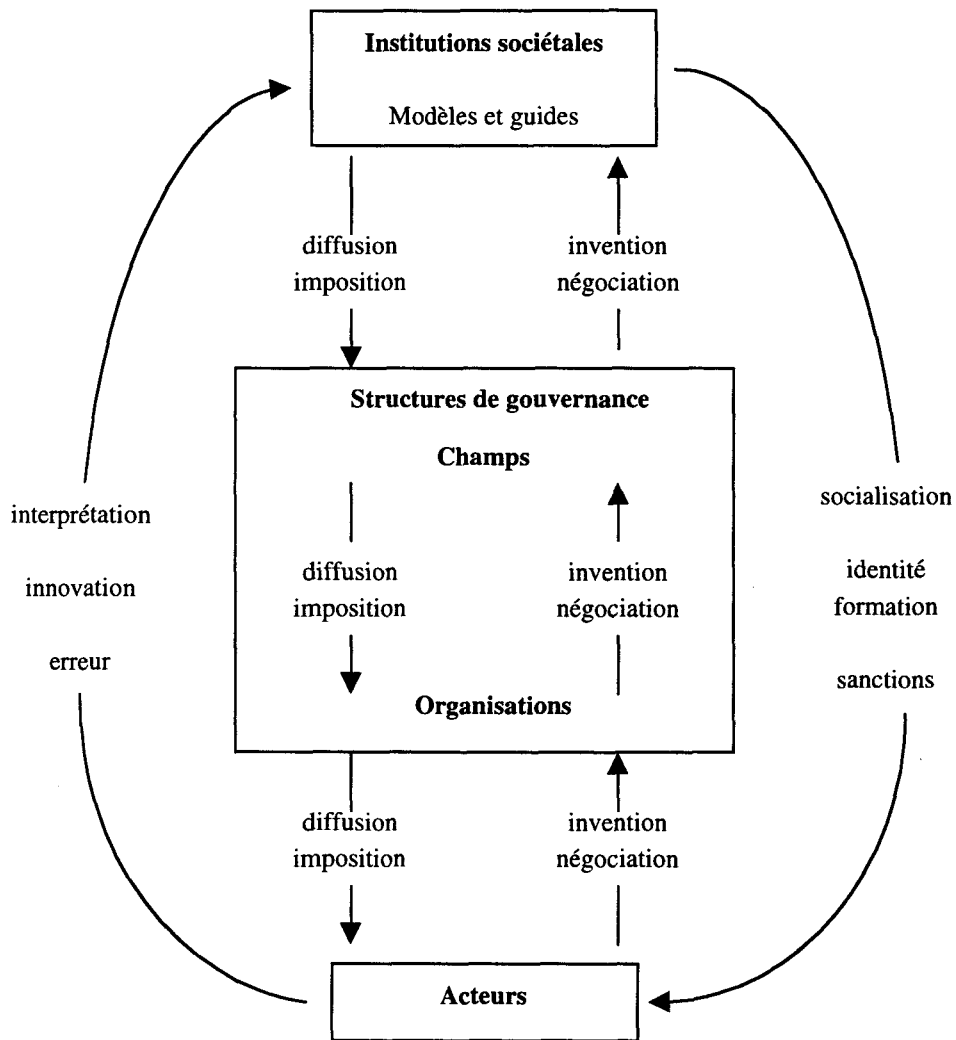


Figure 3.12 : Processus top-down et bottom-up de création et de diffusion institutionnelles, Scott (1995).

Cette synthèse, néanmoins, ne permet pas d'appréhender les interactions, les responsabilités respectives des différents types d'acteurs, constitutifs de ce qu'on pourrait appeler l'équipe institutionnelle, celle qui institutionnalise..., alors que nous avons constaté, entre autres, l'existence de certaines divergences d'interprétation sur la place des juristes dans le processus de constitution et de fonctionnement de l'alliance.

Sur ce sujet, il est possible de mobiliser le cadre développé par Boltanski et Thévenot (1991) sur les Économies de la Grandeur (EG) pour fournir un éclairage approprié, en complément à l'approche néo-institutionnaliste.

En effet, « les EG se fixent (...) pour objectif de saisir les modalités de la construction des accords en toute situation (...) » (Amblard et alii, 1996, p77).

En ce sens, les EG renseignent sur la coordination entre acteurs qui fonctionnent selon des logiques hétérogènes (Livian et Herreros, 1994), en référence à six principes ou « mondes » : l'inspiration, le domestique, l'opinion, le civique, le marchand et l'industriel. « Dans chacun des mondes sont mobilisées des cohérences qui mettent au premier rang des personnes, des objets, des représentations, des figures relationnelles qui sont autant de visages permettant de reconnaître de quelle "nature" relève la situation, tant du point de vue de la personne qui s'y meut que de celui de l'observateur qui tente de la comprendre » (Livian et Herreros, 1994, p44). Dans chacun des mondes, les sujets valorisent des objets et, en cas de « controverse », ils s'accordent selon un principe supérieur commun. Des différends peuvent se manifester entre des acteurs appartenant à deux mondes différents et la « dispute » (la confrontation des deux mondes) trouve une solution soit dans la référence exclusive à l'un des deux mondes, soit dans un arrangement local (i.e. une transaction provisoire et non généralisable entre sujets restant chacun dans son monde), ou dans un compromis (i.e. un accord qui dépasse les deux mondes en présence, stable parce que construit avec des objets provenant de chacun des mondes en question).

En ce qui concerne nos observations, les divergences entre juristes et opérationnels renverraient donc à la confrontation du monde de l'inspiration, celui des juristes<sup>37</sup>, et du monde industriel, celui des opérationnels, caractérisés respectivement par les éléments suivants (tableau 3.11) :

---

<sup>37</sup> L'un des juristes interrogés n'a-t-il pas, avec un certain humour, qualifié les juristes de « dangereux littéraires », tandis qu'un opérationnel se plaignait du fait que ceux-ci considéraient leurs tâches comme artistiques et ne supportant pas la contrainte (i.e. la rigueur gestionnaire) ?

	Monde de l'inspiration	Monde industriel
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure. Jaillit de l'inspiration	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
État de grandeur	Spontanéité, insolite, échappe à la raison	Performant, fonctionnel
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Professionnels
Formule d'investissement (prix à payer)	Risque	Investissement, progrès
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Fonctionner
Figure harmonieuse	Imaginaire	Système
Mode d'expression du jugement	Éclair de génie	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Mesure
État de petit	Routinier	Inefficace

**Tableau 3.11 : Le monde de l'inspiration et le monde industriel, adapté d'Amblard et alii (1996).**

Ce cadre d'analyse offre une lecture du "relatif" rejet du projet de capitalisation de la négociation avec GME, et plus généralement des divergences entre juristes et opérationnels sur la nature et les modalités des interventions des premiers dans le processus de construction de la coopération. Deux mondes, avec des principes supérieurs différents, se "disputeraient". La proposition émanant de la Direction de la Coopération, fortement inspirée par une logique de gestion de projet, aurait été, au regard de ce cadre théorique, une tentative de résolution de la "dispute" par une référence exclusive au monde industriel (ce qui expliquerait son rejet...)<sup>38</sup>.

Il est possible aussi d'analyser l'évolution du comportement des juristes, leur opérationnalité, par une approche du monde industriel avec l'appropriation d'objets qui lui seraient propres, i.e. les notions de service, de client<sup>39</sup>, tandis que les opérationnels

<sup>38</sup> Il faut souligner également l'opposition entre la démarche analytique proposée par la méthodologie en question et la démarche heuristique développée habituellement par les juristes privilégiant l'imagination, l'intuition, le jugement et l'expérience, pour reprendre la caractérisation de Desreumaux (1993).

<sup>39</sup> On peut rappeler à cet égard que certains opérationnels ont réagi négativement à ces termes, estimant qu'ils étaient inappropriés. En effet, ils relèvent plutôt du monde marchand...

feraient la même démarche vers le monde de l'inspiration avec l'appréhension de certains objets de son répertoire (e.g., le contrat comme instrument de protection des intérêts de l'entreprise, la notion d'échec, ...), et d'y voir là un début de compromis (avec forcément donc des frictions...).

Les courants théoriques mobilisés ici fournissent une contribution conceptuelle enrichissante. Associée aux éléments de réflexion produits par l'analyse de notre cas, elle va nous permettre de proposer dans la section suivante un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.

### **Section 3 : Proposition d'un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.**

Notre proposition comprendra d'abord une perspective théorique du modèle, en prenant appui sur les apports respectifs des cadres théoriques sollicités. Le modèle sera ensuite décliné au regard de ses trois composantes, avant que ses implications pratiques ne soient explicitées.

#### **Paragraphe 1 : La perspective théorique du modèle proposé.**

Les trois cadres théoriques auxquels nous nous sommes référés pour contribuer à la conceptualisation de notre étude permettent chacun de comprendre certaines des dimensions qui ont émergé. Ils engagent donc à une combinaison de leurs attributs significatifs (en l'espèce), afin de constituer la perspective théorique des trois composantes de notre modèle.

##### **I- Les apports respectifs des cadres théoriques sollicités : une combinaison.**

La théorie de l'agence présente l'intérêt pour notre étude d'inscrire une problématique de "co-opération" dans le recours à une technologie des contrats. Certes, il s'agit d'une logique de contrôle réciproque des agents, développée avec une visée comportementale et/ou incitative. Néanmoins, cette approche souligne la rationalité active des acteurs<sup>40</sup>. Leur "co-opération" ne repose pas sur des éléments exogènes, subis ou intériorisés (du moins en ce qui concerne les premières phases de la relation). Elle est le produit d'une démarche constitutive intentionnelle (Charreaux, 1999) qui s'attache à maîtriser certains risques et insiste sur la circulation réciproque d'informations entre les partenaires. A ce

---

<sup>40</sup> Dont on peut critiquer la qualité procédurale, puisqu'elle inscrit les choix dans une recherche d'optimalité (e.g., Brousseau, 1993b).

titre, il y a non une alternative entre un ajustement contractuel reposant sur l'échange de droits entre les parties et un ajustement procédural reposant sur l'échange d'informations (Sobrero et Schrader, 1998), mais une intégration de celui-ci dans celui-là.

Ce cadre théorique éclaire bien l'intentionnalité des acteurs qui cherchent à réduire leurs différentiels d'informations et d'intérêts au travers de l'élaboration de dispositifs juridiques (formalisés par souci d'efficacité).

La théorie des coûts de transaction offre une approche quelque peu similaire dans la mesure où elle affirme la rationalité des acteurs, même si celle-ci est limitée<sup>41</sup>. A fortiori, cette caractéristique renvoie au constat de l'impossible exhaustivité du contrat pour réguler tout échange. Cette théorie, par ailleurs, indique que chaque mode organisationnel s'inscrit dans un système contractuel, défini en fait par un certain rapport des acteurs au droit (notamment donc dans les situations de litige). Ainsi, elle s'inspire du modèle macneillien, dont les apports enrichissent la compréhension des contrats d'alliance. La relationalité qui les caractérise permet d'appréhender certains aspects de la contractualisation que nous avons remarqués. Elle souligne la dynamique de la technologie contractuelle en précisant quelques-unes de ses qualités et les rapports des acteurs au(x) contrat(s), sans les limiter à une approche défensive (i.e. la résolution des différends). Cette relationalité trouve un écho dans le cadre néo-institutionnaliste.

En effet, le cadre néo-institutionnaliste (élargi aux Économies de la Grandeur), quant à lui, présente le contrat comme l'institution de la coopération, avec l'élaboration d'un registre partagé (un langage commun) non seulement entre les acteurs des firmes en négociation, mais aussi au sein de celles-ci entre acteurs aux compétences différentes, aux référents distincts. L'institution contractuelle qui ne se réduit pas au contrat, mais

---

<sup>41</sup> Ce que certains contestent, puisque le modèle williamsonien dans sa logique de choix entre différentes formes de gouvernance, en regard de différentiels de coûts de transaction, renverrait à une rationalité parfaite (Coriat et Weinstein, 1995). La connaissance des coûts, elle-même, supposerait une hyper-rationalité, notamment pour ceux induits par l'opportunisme, dont les manifestations ne sont mesurables qu'après coup (Hodgson, 1989 ; Noorderhaven, 1994).

évoque la contractualisation, comprend une dimension prescriptive relative à la protection contre certains comportements éventuels de l'autre, une dimension normative relative à la communauté et ses principes, ainsi qu'une dimension cognitive relative à l'intégration par les acteurs dans le fonctionnement (quotidien) de la coopération de l'esprit des textes. Ces deux dernières dimensions concourent à l'organisation de la coopération, en suppléant notamment à l'incomplétude intrinsèque de la lettre du contrat, et rendent nécessaire leur compréhension (dans les deux sens du terme) par les différents acteurs de l'alliance.

L'institutionnalisation signifie donc ici la création (et souvent la formalisation conséquente) et l'entretien de règles, procédures, référentiels qui permettent la construction, puis le fonctionnement de l'alliance.

Le contrat participe ainsi à la mise en place d'un système de coordination tout en participant de ce système.

Ces trois cadres théoriques considérés séparément ne donnent pas une interprétation satisfaisante de ce que nous avons observé. Par contre, la combinaison de certains de leurs aspects est féconde pour notre recherche.

Revenons, pour illustrer la nécessité d'une telle composition, sur le modèle d'écriture des contrats de Brousseau utilisé pour bâtir notre grille de lecture. Il est annoncé par son auteur comme le produit d'une synthèse, celle des théories des coûts de transaction et de l'agence et de l'Économie des conventions. Or, si les deux premiers référentiels théoriques se retrouvent effectivement dans le modèle de l'auteur, le dernier n'apparaît pas explicitement<sup>42</sup>, alors qu'il présente une capacité explicative certaine du rapport au contrat, certes difficilement "mathématisable", i.e. difficile à transcrire en « clause(s) » susceptible(s) de prendre différentes valeurs. Et les quelques difficultés que nous avons rencontrées dans l'application du modèle originel à notre cas sont sans doute dues à cette omission.

---

<sup>42</sup> Comme nous l'a confirmé l'auteur en répondant à notre interrogation.



Le cadre néo-institutionnaliste (que nous avons préféré mobiliser parce que plus ancien, plus large et intégrant naturellement les travaux williamsonniens<sup>43</sup>) offre en effet une interprétation de la contractualisation. Mais, bien qu'il souligne l'existence d'acteurs institutionnels (d'ailleurs certains ne le sont pas délibérément : cf. Hoffman, 1999), il éclaire peu leur intentionnalité, contrairement à la théorie de l'agence pour ce qui est de la réduction des différentiels (d'informations et d'intérêts) ou à la théorie des coûts de transaction pour la typicité du rapport au droit (et au contrat) en regard du mode organisationnel, notamment par référence aux travaux de Macneil.

La combinaison de ces référentiels théoriques permet alors de soutenir un modèle construit autour des trois axes identifiés au terme de la section précédente, relativement aux enjeux portant sur l'intégration des dimensions juridiques. Ces axes vont constituer les composantes de notre modèle.

## **II- Les trois composantes du modèle dans sa perspective théorique.**

Trois composantes sont en interactions : les acteurs, les outils (juridiques) et le processus (de contractualisation).

Les acteurs sont à la fois inter-organisationnels et intra-organisationnels, juristes et opérationnels.

Leur intention de coopération s'exprime au travers d'un processus qui va les amener non seulement à réduire leurs différentiels d'informations et d'intérêts, mais surtout à partager une vision commune du projet, i.e. à en acquérir une rationalité partagée.

Cette institutionnalisation conduit à l'élaboration d'outils juridiques, dont les caractéristiques sont empreintes de la relationalité dans laquelle les échanges

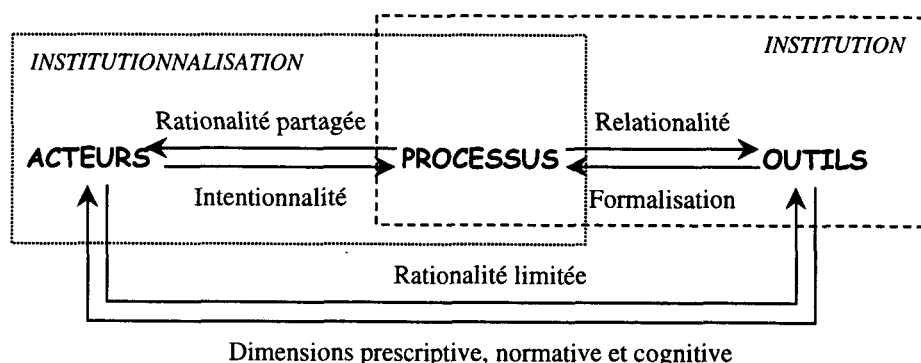
---

<sup>43</sup> Cf Scott (1995).

s'inscrivent, tout en interférant sur la constitution de la relation par leur formalisation (ou mise en forme) juridique.

Ces outils, en raison de la rationalité limitée des acteurs, comportent une dimension certes prescriptive, mais encore normative et cognitive, afin d'instituer le cadre référentiel du fonctionnement de l'alliance.

Les trois composantes en interactions de notre modèle dans sa perspective théorique peuvent être représentées par cette figure (3.13) :



**Figure 3.13 : Les trois composantes du modèle dans sa perspective théorique.**

Si cette perspective théorique permet de comprendre les interactions entre les différentes composantes du modèle, il convient de s'interroger maintenant sur ses implications pour l'action et la décision (Pras et Tarondeau, 1979).

## **Paragraphe 2 : Le modèle proposé.**

La proposition du modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises sera exposée pour chacune de ses composantes, avant d'être présentée dans son intégralité.

### **I- En ce qui concerne la composante "acteurs".**

La composante "acteurs", qu'ils soient uniquement ceux de l'une des firmes ou de l'ensemble des firmes en coopération, est surtout pertinente ici parce qu'elle traite de la collaboration entre juristes et opérationnels.

Deux caractéristiques majeures sont à considérer : celle relative aux compétences et celle correspondant aux interventions des juristes.

- Les compétences respectives.

Pour les juristes, leur expertise juridique doit porter bien évidemment sur la rédaction de contrats complexes<sup>44</sup>, nécessitant la maîtrise d'aspects juridiques divers (e.g., la propriété industrielle, la fiscalité, le droit des groupements, etc ...) et parfois étrangers (lorsque l'alliance est internationale). De plus, ils ont à acquérir une compréhension opérationnelle, i.e. la capacité de percevoir les objectifs et moyens de l'opération, d'entendre les enjeux techniques et financiers pour pouvoir les exprimer juridiquement sans les déformer, mais en les adaptant à la discipline juridique. Cette qualité prend tout son sens au travers de l'expression de juriste opérationnel.

Ceci souligne d'ailleurs l'importance d'avoir des juristes d'entreprise et les insuffisances du seul recours aux consultants externes.

---

<sup>44</sup> Dans le sens où ils comportent plusieurs dimensions, et non pas dans le sens où ils doivent être compliqués.

Pour les opérationnels, il est nécessaire de développer leur compréhension juridique, i.e. leur faculté à entendre et à intégrer les dimensions juridiques de leur projet dans leur démarche. Cette sensibilisation au juridique passe par leur information (avec, par exemple, la présentation des textes aux différentes équipes intéressées), leur formation (personnelle ou professionnelle) à ces aspects, leur participation active et interactive aux négociations et leurs collaborations (au départ, puis en cours de coopération) avec les juristes.

Par ailleurs, juristes et opérationnels doivent faire preuve d'une capacité d'apprentissage en ce qui concerne aussi bien leurs propres expertises quant aux problématiques particulières soulevées par une alliance, que leur relationnel, i.e. leur aptitude à travailler ensemble, en partageant autant que faire se peut leurs approches respectives, et avec des partenaires externes, notamment ceux de la firme avec laquelle la coopération se déroule.

- Les interventions des juristes.

Les interventions des juristes sont d'intensité variable et fonction des différentes phases du processus de coopération, mais toujours selon un principe dialogique avec les représentants du partenaire et surtout avec les opérationnels de leur entreprise. L'importance de ces interventions ne signifie pas que la gestion d'une alliance n'est qu'une gestion juridique, mais qu'elle ne peut pas ne pas l'être aussi.

Les juristes doivent intervenir très en amont afin d'accompagner le projet, mais sans doute pas dans la phase de recherche du partenaire éventuel, hormis si celle-ci comporte des dimensions juridiques (e.g., en regard de la nationalité du partenaire éventuel qui renverrait à un droit "exotique"). Cet accompagnement très tôt du projet concourt à une meilleure appréhension des enjeux opérationnels et évite d'ébaucher un accord sans tenir compte de paramètres juridiques sur lesquels il faudrait sinon revenir. Dans les phases de construction de la coopération, les interventions des juristes se doivent d'être proactives (et donc participantes du processus constitutif). Pour ce qui est des phases de fonctionnement de la coopération, se contenter d'interventions réactives ne semble pas

devoir suffire. D'abord, les juristes ont un rôle pédagogique d'explication, à l'ensemble des intéressés, des grandes lignes de l'accord dans ses aspects juridiques. Ensuite, les ajustements suscités par le fonctionnement nécessitent de différencier selon que ceux-ci s'inscrivent naturellement dans l'incomplétude des contrats ou qu'ils les amendent de façon significative, obligeant alors à leur adaptation afin d'éviter un trop grand décalage entre les pratiques et le cadre initial. A cet effet, les juristes ont à exercer une veille juridique active en cherchant à comprendre (avec les opérationnels concernés) quelles distances ont été prises avec les textes, dans quel sens, i.e. celui de l'incomplétude ou celui de la transgression, et avec quelles implications juridiques (en termes d'amendements des textes ou des comportements), car il est probable qu'il y ait alors des risques à traiter. Enfin, il est évident que la dé-liaison impose un concours (très) actif des juristes pour en circonscrire et mettre en forme les modalités.

Tout cela impose donc de posséder un service juridique suffisamment composé, capable de faire face à l'ampleur de telles tâches.

La composante "acteurs" du modèle peut être représentée par la figure suivante (3.14) :

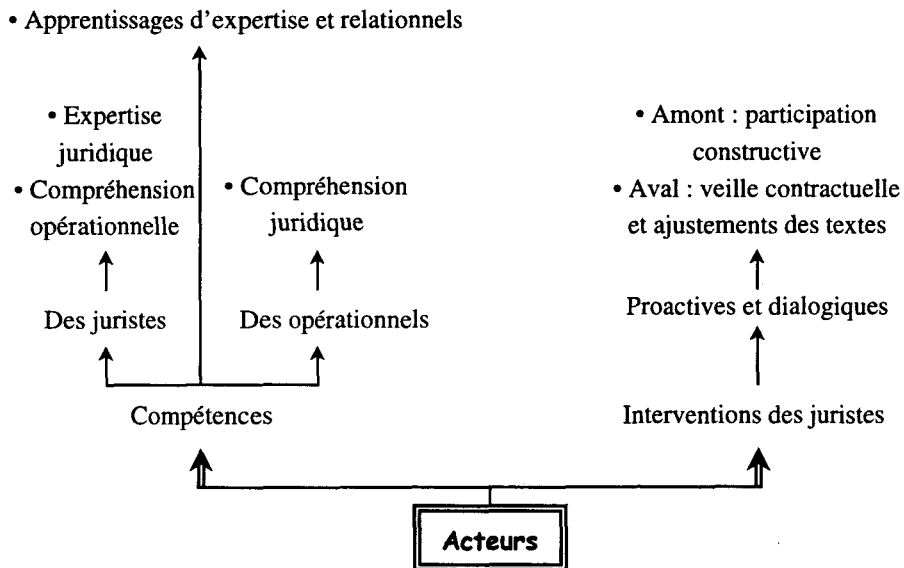


Figure 3.14 : La composante “acteurs“ du modèle de gestion juridique de l’alliance interentreprises.

## II- En ce qui concerne la composante “outils“.

Cette composante de notre modèle renvoie aux dispositifs et qualités contractuels.

### • Les dispositifs contractuels.

Ces dispositifs complexes et variés évoquent la structuration du contrat d’alliance. Ils sont déclinés à partir des dimensions essentielles, identifiées en nous inspirant du modèle de Brousseau. Nous en soulignons les relations d’implication.

Le tableau suivant (tableau 3.12) en propose une figuration :

Dimensions essentielles	Dispositifs contractuels (1/2)	Relations d'implication vers d'autres dimensions ou dispositifs		
Coordination stratégique conjointe	Définition de l'objet de la coopération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination organisationnelle</li> <li>- Rapport contractuel dans le temps</li> </ul>		
Coordination organisationnelle conjointe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Répartition des tâches                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- degré d'implication</li> <li>- caractère collectif ou individuel de l'implication</li> </ul> </li> <li>• Contributions                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- matérielles : répartition des fournitures internes</li> <li>- financières :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>* répartitions des investissements, montants, évolutions</li> <li>* choix d'un montage capitalistique (participations, entité commune : société ou groupement)</li> </ul> </li> <li>- humaines : responsabilités financière, sociale</li> <li>- technologiques : droits sur la technologie amenée</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination opérationnelle</li> <li>- Rémunération</li> <li>- Système de garantie</li> </ul>		
Coordination opérationnelle conjointe ou unilatérale si délégation	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px dotted black; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instances                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Composition</li> <li>- Compétences</li> <li>- Fonctionnement</li> <li>- Localisation</li> <li>- Articulations</li> </ul> </li> </ul> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendrier                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- échéances</li> </ul> </li> <li>• Circonstances particulières                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force majeure</li> <li>- Imprévision</li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> </table>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instances                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Composition</li> <li>- Compétences</li> <li>- Fonctionnement</li> <li>- Localisation</li> <li>- Articulations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendrier                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- échéances</li> </ul> </li> <li>• Circonstances particulières                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force majeure</li> <li>- Imprévision</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mécanismes de supervision</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instances                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Composition</li> <li>- Compétences</li> <li>- Fonctionnement</li> <li>- Localisation</li> <li>- Articulations</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendrier                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- échéances</li> </ul> </li> <li>• Circonstances particulières                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Force majeure</li> <li>- Imprévision</li> </ul> </li> </ul>			
<p>Système de garantie</p> <p>optionnel ou spécifique</p> <p>structurel par montage capitalistique</p> <p>par redéployabilité différente des actifs</p>	<p>Droits et obligations sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rémunération forfaitaire</li> <li>- Technologie amenée</li> <li>- Technologie développée</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montant des participations</li> <li>• Choix de la structure juridique et responsabilité financière</li> <li>• Loi d'accueil, droit des sociétés et groupements, fiscalité</li> </ul> <hr style="border-top: 1px dotted black;"/> <p>Compensation éventuelle</p>			

.../...

Dimensions essentielles	Dispositifs contractuels (2/2)	Relations d'implication vers d'autres dimensions ou dispositifs				
Mécanismes de supervision : réciproque, unilatérale ou déléguée à un tiers (en dernier ressort)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instances de coordination ou délégation partielle</li> <li>• A titre supplétif, tribunal arbitral ou judiciaire</li> </ul>					
Rémunération en fonction : - du résultat collectif - du résultat individuel  - d'un forfait	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Fournitures entre partenaires : sans marge ou avec marge - modalités de calcul - révisions - paiement (échéances, devise, ...)</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Propriété sur l'output : conjointe ou disjointe - droits d'utilisation(s)</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; padding: 5px;">Montant du forfait et Droits du partenaire</td> </tr> </table>	Fournitures entre partenaires : sans marge ou avec marge - modalités de calcul - révisions - paiement (échéances, devise, ...)	Propriété sur l'output : conjointe ou disjointe - droits d'utilisation(s)	Montant du forfait et Droits du partenaire		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Système de garantie optionnel ou spécifique, ou par redéployabilité différente des actifs</li> <li>- Allocation du risque</li> </ul>
Fournitures entre partenaires : sans marge ou avec marge - modalités de calcul - révisions - paiement (échéances, devise, ...)	Propriété sur l'output : conjointe ou disjointe - droits d'utilisation(s)					
Montant du forfait et Droits du partenaire						
Allocation du risque unilatérale  partagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilité vis-à-vis du client final</li> <li>• Investissements spécifiques</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Pas de formalisation ad hoc en principe car traitée au titre de la rémunération et des contributions de chacun</i></p>					
Rapport contractuel dans le temps (exclusif ou ouvert)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avant : antériorité de la relation (préambule)</li> <li>• Pendant : <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sens commun : <ul style="list-style-type: none"> <li>* définitions</li> <li>* langue du contrat</li> <li>* esprit (préambule)</li> </ul> </li> <li>- nature du rapport contractuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>* intuitus personae</li> <li>* changement de contrôle</li> <li>* exclusivité</li> <li>* confidentialité</li> <li>* valeur juridique de l'accord</li> </ul> </li> <li>- adaptation(s)</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- terme</li> <li>- résiliation <ul style="list-style-type: none"> <li>* circonstances</li> <li>* modalités</li> <li>* effets</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Après : <ul style="list-style-type: none"> <li>- effets post-contractuels</li> </ul> </li> </ul> </td> </tr> </table> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sens commun : <ul style="list-style-type: none"> <li>* définitions</li> <li>* langue du contrat</li> <li>* esprit (préambule)</li> </ul> </li> <li>- nature du rapport contractuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>* intuitus personae</li> <li>* changement de contrôle</li> <li>* exclusivité</li> <li>* confidentialité</li> <li>* valeur juridique de l'accord</li> </ul> </li> <li>- adaptation(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- terme</li> <li>- résiliation <ul style="list-style-type: none"> <li>* circonstances</li> <li>* modalités</li> <li>* effets</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Après : <ul style="list-style-type: none"> <li>- effets post-contractuels</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Allocation unilatérale du risque</li> <li>- Système de garantie optionnel ou spécifique</li> <li>- Coordination organisationnelle</li> <li>- Coordination opérationnelle</li> <li>- Rémunération</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- sens commun : <ul style="list-style-type: none"> <li>* définitions</li> <li>* langue du contrat</li> <li>* esprit (préambule)</li> </ul> </li> <li>- nature du rapport contractuel : <ul style="list-style-type: none"> <li>* intuitus personae</li> <li>* changement de contrôle</li> <li>* exclusivité</li> <li>* confidentialité</li> <li>* valeur juridique de l'accord</li> </ul> </li> <li>- adaptation(s)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortie : <ul style="list-style-type: none"> <li>- terme</li> <li>- résiliation <ul style="list-style-type: none"> <li>* circonstances</li> <li>* modalités</li> <li>* effets</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Après : <ul style="list-style-type: none"> <li>- effets post-contractuels</li> </ul> </li> </ul>					

Tableau 3.12 : Dispositifs contractuels de l'alliance.



- Les qualités des outils contractuels.

Elles sont au nombre de quatre : l'intelligence, l'intelligibilité, l'équilibre et la souplesse.

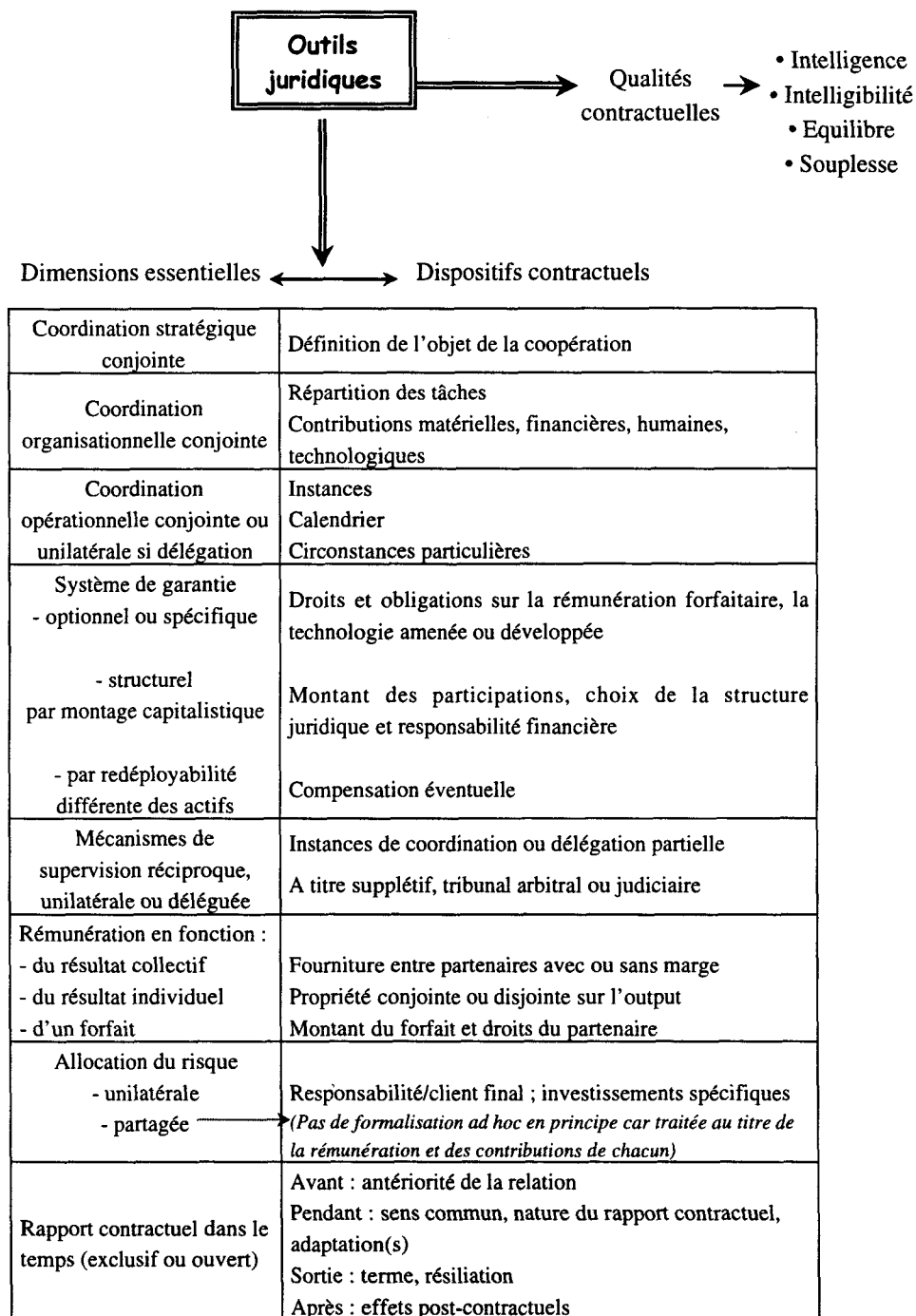
En effet, ces outils doivent être intelligents dans la définition du cadre de la relation, tout en ne prétendant pas à l'exhaustivité, ce qui handicaperait la coopération. Leur formalisation offre aux différents acteurs un registre commun et non une source de différends à venir. Cette intelligence repose en partie sur les autres qualités : l'intelligibilité, l'équilibre et la souplesse.

Les outils contractuels doivent donc être intelligibles, i.e. autoriser une compréhension par tous les acteurs présents et à venir. Cette intelligibilité ne signifie pas qu'ils doivent être simplistes, mais accessibles. Elle nécessite la mise en place de relais au sein de l'entreprise, transmetteurs de certains des savoirs relatifs à la coopération : des personnes (e.g., ayant participé à la négociation), des documents (e.g., des notes explicatives, des réponses apportées à des problèmes particuliers, ...) qui faciliteront cette accessibilité.

Ces outils doivent, en outre, être équilibrés en ce qui concerne les droits et obligations de chacun des partenaires. L'alliance est une relation entre firmes indépendantes. Leur interdépendance ponctuelle ne peut se muer en dépendance de l'une au profit de l'autre sans dénaturer la coopération et la rendre problématique... Tout mécanisme contractuel qui traduirait cet état est à proscrire. Qui plus est, les partenaires ont juridiquement intérêt à éviter à cet égard une solidarité financière que d'aucuns iraient constater dans un tel déséquilibre. Enfin, l'équilibre contractuel doit être maintenu tout au long de l'alliance, ce qui impose aux contrats une certaine souplesse.

Dernière qualité, en effet, de tels outils : leur souplesse. Ils ont, non pas à ramener l'ensemble de la relation au présent, mais à faciliter l'appréhension de son futur. Ainsi, ils comprennent donc des éléments qui leur permettent de s'adapter ou d'être adaptés par les acteurs pour le fonctionnement de l'alliance (e.g., des procédures et instances de coordination, une absence de miniaturisation, donc un certain silence rédactionnel, ...). Cette souplesse repose aussi sur le choix du support juridique de la coopération, dont la plus ou moins grande réversibilité doit être bien mesurée.

La figure 3.15 représente la composante “outils“ du modèle :



**Figure 3.15 : La composante “outils“ du modèle de gestion juridique de l’alliance interentreprises.**

### III- En ce qui concerne la composante “processus”.

La contractualisation est paradoxale dans la mesure où elle contribue à réduire la complexité de l’alliance en apportant du sens commun, tout en concourant à la développer en formalisant ce sens commun au travers d’une approche (inévitavelmente) juridique.

Ainsi, cette dynamique temporelle comporte-t-elle des impératifs qu’il importe de maîtriser.

- La dynamique temporelle de la contractualisation de l’alliance comprend trois périodes juridiques. Des types de contrat(s), particuliers quant à leur objet et leur contenu, traitent des enjeux propres à chacune de ces périodes.

- La construction procède en deux temps : la préparation et la conclusion de l’accord. Cette période essentielle est celle de l’institutionnalisation de l’alliance, avec notamment la maïeutique constitutive entre juristes et opérationnels (des firmes en présence). Elle est jalonnée de textes qui précisent le rapprochement des (futurs) partenaires et expliquent le cadre et les moyens de la coopération. Cette dernière phase est fondamentale pour son fonctionnement qui a besoin d’être défini, sans être développé dans les moindres détails, même s’il est formalisé ...
- L’adaptation porte sur l’objet de la coopération et/ou sa durée. Elle nécessite de comprendre les évolutions de la coopération et d’en évaluer leurs implications, afin que le cadre institutionnel reste pertinent et corresponde à la réalité.
- La dé-liaison est le troisième temps, en principe inévitable, de la coopération. Inscrite dans une durée nécessairement déterminée, à plus ou moins long terme, ou provoquée par des dysfonctionnements, la terminaison de l’alliance, puisqu’il s’agit de firmes indépendantes, implique alors un travail délicat de circonscription de ce qui doit être soldé, d’identification des résurgences juridiques possibles, de

répartition de ce qui a été jusque-là développé en commun et parfois d'effacement rétroactif de certains arrangements (e.g., rétrocession des participations capitalistiques). Elle renvoie ainsi à la maîtrise de savoir-faire juridiques qui, comme pour la construction de l'accord, requiert la collaboration avec les opérationnels et la compréhension des enjeux de l'entreprise au delà des opérations techniques de démontage.

• La contractualisation de l'alliance implique par ailleurs la maîtrise de la complexité textuelle par :

- Les enchaînements des textes : il faut rattacher clairement chaque document à celui ou ceux avec le(s)quel(s) il correspond, les mettre en ordre en les plaçant les uns par rapport aux autres dans des relations claires d'indépendance ou de dépendance (et, à ce sujet, en précisant le sens de cette subordination).
- Le positionnement temporel des textes : leur date d'effectivité, leur durée respective doivent être en phase avec celles des documents auxquels ils sont attachés et avec celles, plus globale, de la coopération. Ainsi, les avenants d'ajustement du temps des contrats ont à tenir compte de certains des textes auxquels ils ne sont pas affiliés, mais qu'ils risquent d'affecter.
- La cohérence et l'unité de l'ensemble de la contractualisation : il faut éviter toute lecture plurielle, confuse, voire contradictoire. Les différents textes doivent s'ajuster les uns aux autres et non pas superposer du sens. La contractualisation donne à l'alliance un cadre référentiel. La pertinence de celui-ci est fondamentale pour la coopération. Toute perte de signification en diminue la portée et constitue un risque de moindre performance ...

La composante "processus" du modèle est représentée par la figure 3.16 :

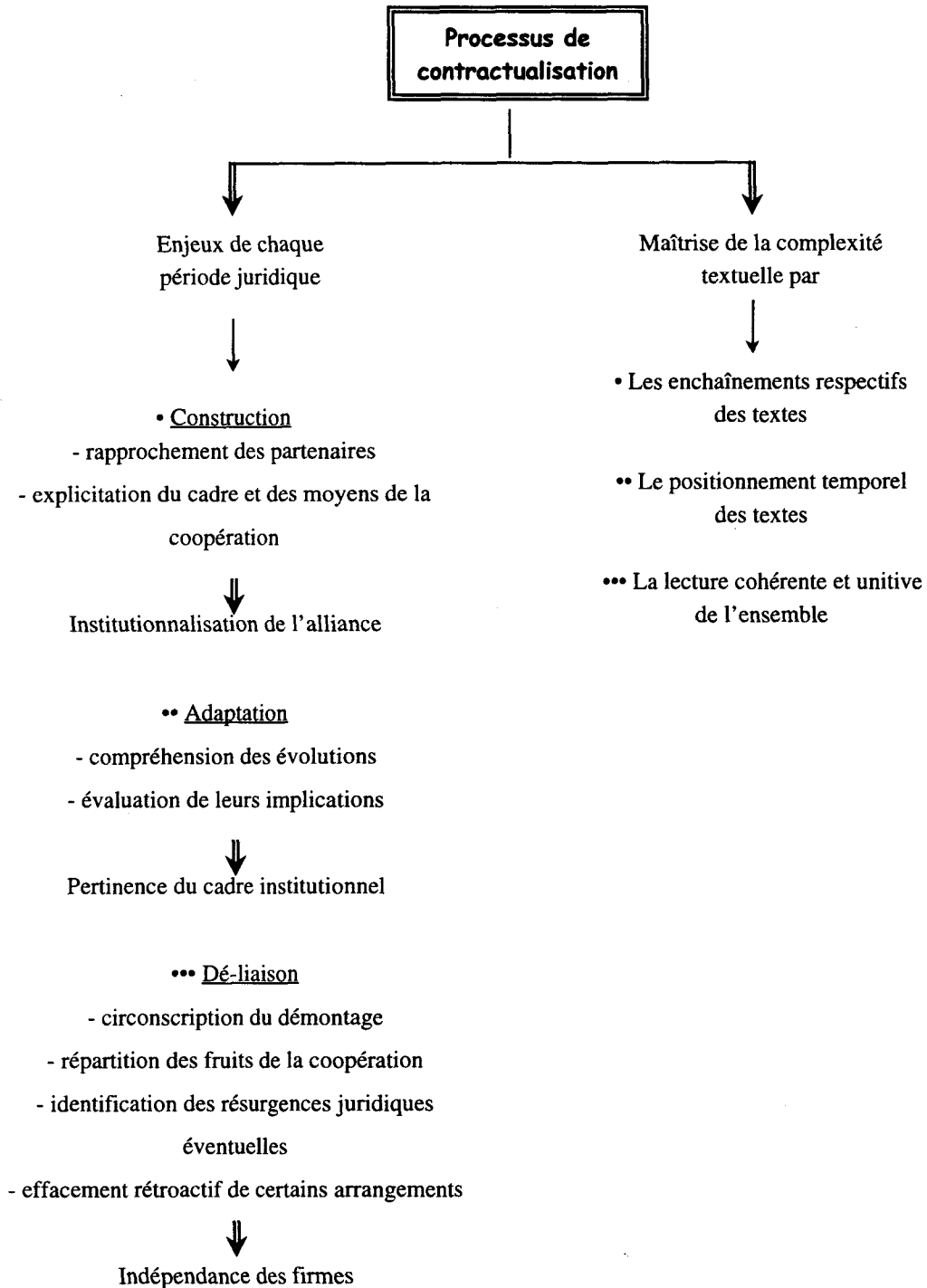


Figure 3.16 : La composante “processus” du modèle de gestion juridique de l’alliance interentreprises.

#### **IV- Trois composantes en interactions.**

Les trois composantes de notre modèle sont bien sûr en interactions. Elles s'enrichissent mutuellement. Et la gestion juridique uniquement centrée sur l'une d'elles serait partielle, voire défailante.

En effet, les compétences des juristes et des opérationnels se conjuguent (inter)activement pour traiter, sur l'ensemble des périodes de la contractualisation, des impératifs nécessaires à la mise en œuvre de dispositifs juridiques qualitatifs.

Notre modèle (figure 3.17) repose donc sur une combinaison dynamique :

- d'acteurs, dont les intentions de coopération s'expriment au travers d'un processus de contractualisation, élaborant et utilisant pour cela des outils juridiques adéquats,
- d'outils juridiques formalisant la coopération et fournissant à la rationalité limitée des acteurs un cadre référentiel par leurs dimensions prescriptive, normative et cognitive et
- d'un processus de contractualisation plaçant les outils au service d'une relation et amenant les acteurs à développer une rationalité partagée de leur projet.

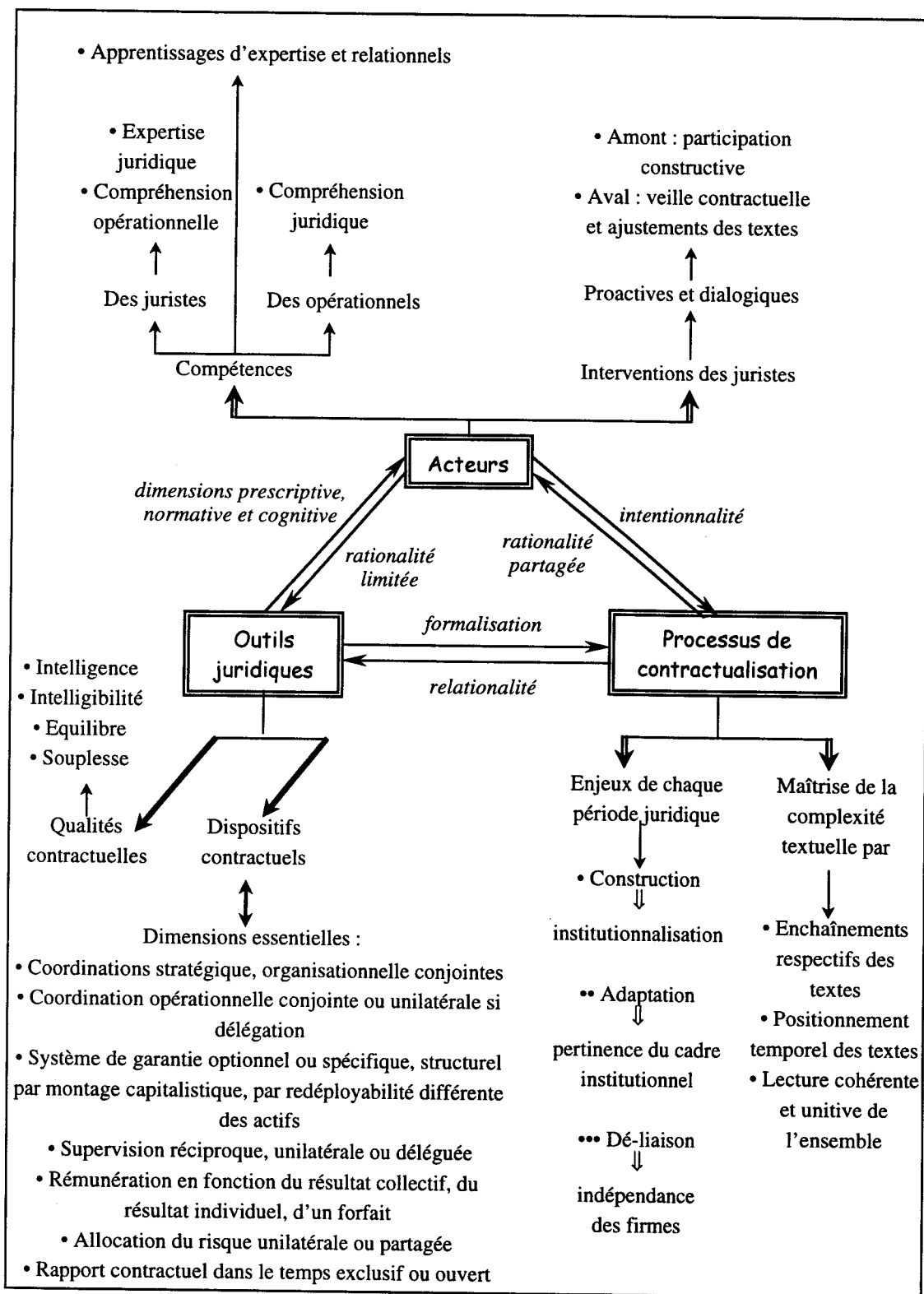


Figure 3.17 : La gestion juridique de l'alliance interentreprises : le modèle proposé.

Ce modèle comporte plusieurs implications pratiques.

### **Paragraphe 3 : Les implications pratiques du modèle.**

La vocation opératoire du modèle nécessite de préciser les principaux points d'une intégration des dimensions juridiques dans une optique gestionnaire. Ces éléments pratiques peuvent être regroupés selon qu'ils concernent, d'une part, les acteurs ou, d'autre part, le processus et les outils, en sachant que ces derniers n'ont de portée que si les qualités des premiers permettent de les exploiter. On peut même affirmer que de telles qualités induisent logiquement la mise en œuvre des outils idoines dans un processus compris et donc maîtrisé.

#### **I- Pour les acteurs.**

Au sein de la composante "acteurs" du modèle, deux questions intéressent les juristes : celle des missions qui leur sont dévolues et celle de leurs compétences.

Mais ce questionnement ne peut faire l'économie d'une interrogation préliminaire : est-il obligatoire d'avoir un service juridique ? Autrement dit peut-on avoir une intégration des dimensions juridiques en externalisant totalement leur traitement ?

A priori, la réponse semble évidente et négative. En effet, comment développer une démarche gestionnaire inclusive de tels aspects en sous-traitant la fonction juridique à des conseils extérieurs, prestataires de service et ne possédant pas, par définition, une approche de l'entreprise suffisamment centrée sur ses enjeux ? Il faut aussi noter que l'absence de service juridique (et donc de juristes) ampute notre modèle d'une grande partie de sa substance. D'un autre côté, l'existence d'un tel service n'implique pas forcément une gestion juridique, i.e. une intégration des dimensions juridiques dans la gestion de la firme.

En l'occurrence, les missions du service juridique de l'entreprise relèvent à la fois du conseil et de la traduction.



Le conseil porte évidemment sur la précision des points juridiques relatifs aux différentes réglementations. Il explique non seulement ce qui est légal ou non, mais surtout il détermine ce qui est possible, autrement dit, il a un dessein propositionnel et non strictement "réfutationnel".

La traduction, quant à elle, a trait à la nécessité d'inscrire ces dimensions dans la logique des autres acteurs de l'entreprise. Les juristes ne disent pas le droit pour le droit (et donc pour eux-mêmes), mais pour l'entreprise et en collaboration avec les autres acteurs.

Pour remplir ces missions, les compétences à posséder renvoient en quelque sorte à la composition du service juridique. Celle-ci doit avant tout privilégier les profils de généraliste(s), éventuellement complétés, si les besoins de l'entreprise le demandent et si ses moyens le permettent, par des spécialistes. On peut noter à cet égard que dans le cas étudié, la Direction Juridique ne compte aucun juriste exclusivement spécialisé dans les coopérations et que ce domaine a été attribué au service des Contrats Internationaux en raison des fréquents aspects de droit international que de tels accords contenaient.

Certes, le juriste généraliste doit connaître les principaux domaines juridiques qu'une alliance suscite, i.e. le droit de la concurrence, des sociétés, de la propriété intellectuelle et industrielle, le droit fiscal, etc... ; il doit pouvoir rédiger (ou participer à titre principal, en tant que leader) à la rédaction de contrats complexes tout en évitant leur miniaturisation, ce qui lui impose de saisir les limites des supports qu'il élabore ou des recommandations qu'il effectue. Une compétence générale de cette nature lui permet d'appréhender l'ensemble des dimensions juridiques du projet et d'avoir ainsi une vision non tronquée des enjeux en l'espèce. Mais ces connaissances juridiques ne sont pas suffisantes : elles doivent s'inscrire dans une approche entrepreneuriale. Cela nécessite une ouverture aux problématiques de l'entreprise, une capacité à entendre ses enjeux techniques et financiers, et donc une capacité à collaborer, à travailler en équipe (avec les opérationnels). Cette aptitude concerne aussi les rapports avec des intervenants externes à l'entreprise tels que les acteurs du partenaire ou les consultants appelés pour apporter ponctuellement leur expertise et qui doivent, en outre, être pilotés par lui.

Ces compétences supposent qu'un tel juriste possède une formation (initiale et/ou professionnelle) en gestion, ou pour le moins une compréhension de l'entreprise.

Notre modèle comprend d'autres implications en termes d'acteurs. Les non-juristes ont un rôle important dans l'intégration des dimensions juridiques. Il sera même fondamental, si l'entreprise ne possède pas de service juridique, puisqu'ils seront les seuls à pouvoir appréhender ces dimensions et à diriger, si besoin est, les interventions des consultants en la matière<sup>45</sup>... Qu'il y ait ou non un service juridique, l'adhésion des non-juristes à cette logique inclusive du droit dans la gestion est indispensable. La gestion juridique n'est pas possible sans leur participation, puisqu'elle repose sur une collaboration entre eux-mêmes et les juristes. Cette contribution conjointe est proactive et dialogique, et suppose donc qu'aucun type d'acteurs ne prenne le pas sur l'autre ni qu'il n'ait une moindre implication.

Aussi, d'une part, les non-juristes doivent être sensibles ou sensibilisés aux dimensions juridiques induites par leurs activités. Cela passe notamment par leur participation à la négociation du projet, à sa construction et/ou par la déclinaison des dimensions juridiques qu'il contient au travers principalement de la précision du cadre de la coopération avec la firme partenaire, de ses modalités et des raisons de celles-ci.

D'autre part, les non-juristes doivent "utiliser" les juristes comme des acteurs à part entière de l'entreprise et non comme des consultants, prestataires de service, sollicités *ex post* ou sur certains aspects seulement.

De façon plus générale, cette ouverture sur l'univers juridique renvoie à une double interrogation : A quel(s) niveau(x) hiérarchique(s) ou pour quelles fonctions doit-elle s'effectuer ? Et comment ? Cette ouverture devrait concerner chaque responsable, sans qu'il soit besoin de l'étendre à l'ensemble des intervenants. En outre, il ne faut pas qu'elle se traduise par une quelconque connaissance "technique", ni par une stérilisation juridique de l'action (selon le syllogisme suivant : "il y a du droit, donc un risque, de ce fait je m'abstiens"), mais simplement par l'acquisition d'un questionnement naturel sur l'existence de dimensions juridiques afférentes à une décision, impliquant la sollicitation spontanée des juristes.

---

<sup>45</sup> L'un des critères de sélection de tels consultants pourrait d'ailleurs être leur capacité à saisir les enjeux de l'entreprise ...

## II- En termes de processus et d'outils.

- Pour la composante “processus“ du modèle, deux implications pratiques sont à souligner.

La négociation, dans son inscription juridique, doit être utilisée pour structurer, construire le projet autant en interne que par rapport au partenaire. A cet égard, dans la phase amont de la négociation, l'évaluation du partenaire doit porter aussi sur son aptitude à intégrer dans sa démarche les dimensions juridiques de la coopération, pour circonscrire d'éventuelles divergences dans l'approche même de l'alliance... Par ailleurs, il faut que le projet soit exprimé avec une intention dynamique : ainsi, “le“ contrat ne doit pas être abordé comme un outil du quotidien, mais comme le cadre, le référent du fonctionnement de ce quotidien. Sa rédaction ne saurait donc réduire le temps juridique au présent par une tentation inefficace de complétude.

Enfin, le suivi du projet doit faire l'objet d'une veille juridique, afin non seulement d'en surveiller les échéances, mais encore de réduire, en cas de nécessité, la distance entre les pratiques développées et le cadre défini par les textes : cela impose, ici aussi, une démarche proactive et dialogique des juristes et des non-juristes en matière de collecte d'informations et de traitement de celles-ci.

- Ces éléments processuels renvoient bien sûr à la composante “outils“. Cinq implications pratiques majeures la concernent : la formalisation, le choix du support au regard de sa plus ou moins grande réversibilité, les principales dispositions à contractualiser, l'agencement utile des contenus et l'importance des dispositifs de coordination.

- La formalisation.

La coopération ne peut faire l'économie de l'écriture. Et il ne faut surtout pas se placer dans une logique exclusive de l'écrit, au motif qu'il faille privilégier la confiance. La formalisation ne s'oppose nullement à la confiance, elle n'empêche pas son émergence,

ni son développement. Elle y contribue même puisqu'elle clarifie l'objectif commun, les modalités de fonctionnement conjoint (y compris les moyens de séparation). Par ailleurs, cette formalisation n'intéresse pas que les textes qui supportent la coopération, mais aussi ceux qui l'expliquent : ainsi de la rédaction de notes explicatives apportant des réponses aux questions d'interprétation. Cette formalisation concourt encore, de façon importante, à donner à la coopération, à l'entreprise en coopération(s) une mémoire plus facilement accessible.

- Le choix du support au regard de sa plus ou moins grande réversibilité.

L'alliance s'inscrit en principe dans un temps déterminé. Si les partenaires conçoivent une coopération d'ensemble ou de long terme, le choix d'une structure sociétaire pour accueillir leur collaboration est envisageable, en prenant garde toutefois à en prévoir les modalités de sortie. Par contre, s'ils ne s'allient que sur un projet précis, n'engageant pas une grande partie de leur(s) activité(s), la création d'une entité juridique ou l'échange de participations capitalistiques semblent peu ingénieux, parce qu'empreints d'inertie : le support peut se réduire à un contrat ou un ensemble contractuel<sup>46</sup>.

- Les principales dispositions à contractualiser.

Ces dispositions ont déjà été présentées dans la section 3 du chapitre 9 (tableau 3.12). Elles traitent de façon essentielle de la définition de l'objet de la coopération. Elles définissent la répartition des tâches (le degré d'implication de chacun, le caractère collectif ou individuel de l'implication), ainsi que les contributions matérielles (la répartition des fournitures), financières (la répartition des investissements, la précision de leurs montants, la prévision de leurs évolutions ; le choix d'un éventuel montage capitalistique), humaines (les responsabilités financière et sociale afférentes) et technologiques (les droits sur la technologie amenée). Elles détaillent aussi les instances communes (leur(s) composition, compétences, fonctionnement, localisation, articulations respectives), le calendrier (les échéances) et les circonstances particulières

---

<sup>46</sup> Avec éventuellement la création d'un G.I.E. pour affecter juridiquement à la coopération certains moyens apportés par les firmes.

pouvant affecter l'accord (les cas de force majeure, le traitement de l'imprévision). Elles fixent encore les droits et obligations en termes de rémunération forfaitaire, relativement à la technologie amenée et développée, le cas échéant, le montant des participations, la forme juridique choisie (en fonction des enjeux de responsabilité, de loi nationale, ...) et l'existence d'une compensation éventuelle au profit du partenaire qui serait le plus menacé en cas de dysfonctionnement de l'accord. Elles explicitent, par ailleurs, les modalités de supervision par le recours aux instances de coordination ou à la délégation partielle au profit de l'un des partenaires, voire à un tiers en dernier ressort. Ces dispositions déterminent bien sûr les modes de rémunération relatifs aux fournitures entre partenaires (avec ou sans marge, selon quelles modalités, avec quelles révisions, selon quelles échéances, ...), à la technologie amenée par l'un (forfait pour celui-ci et droits de l'autre) et à la propriété (conjointe ou non) sur les fruits de la coopération (les droits d'utilisation). Elles stipulent le partage des responsabilités (la responsabilité produit et sur les investissements spécifiques). Et enfin, elles inscrivent le contrat dans une relation, en se référant à son passé (sa correspondance avec les accords antérieurs), en précisant le sens commun que les parties partageront (les définitions des termes clés, la langue du contrat, l'esprit de la coopération), la nature plus ou moins fermée du rapport contractuel (*l'intuitus personae*, les conséquences d'un changement de contrôle, l'exclusivité, la confidentialité, la valeur juridique de l'accord) et en prévoyant son adaptation, les modalités et effets de sa terminaison fixée ou anticipée, ainsi que les effets post-contractuels possibles.

- L'agencement utile des contenus.

La complexité des dispositions contractuelles impose, pour que celles-ci puissent donner une information utile, un agencement des textes en fonction des grands domaines de la coopération, technique, financier, juridique, ou en un accord cadre et en contrats satellites pour chaque sous-ensemble homogène du projet. Le contrat ou l'ensemble contractuel ordonné par grands thèmes servira ainsi de référent à chaque fois que le fonctionnement de la coopération le nécessitera.

- L'importance des dispositifs de coordination.

L'outil contractuel ne doit pas être réduit à l'explicitation des moyens de contrôle du partenaire (dont il faut bien mesurer l'imperfection...). Il est un support important de coordination, parce qu'il explique les modalités de fonctionnement particulières (même si elles ne sont pas toujours nouvelles) qui vont permettre à deux firmes d'agir ensemble pour mener à bien le projet qu'elles partagent. Ainsi, il faut veiller à clairement définir (sans rigidité préjudiciable) les instances de collaboration, leurs rôles, leur composition, les procédures de concertation, ... Laisser au hasard le soin de réguler la relation au fur et à mesure, c'est oublier qu'une alliance se construit intentionnellement.

La mise en œuvre de notre modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises impose donc un certain pragmatisme ...

Son utilisation repose avant tout sur la composante "acteurs". Elle est en effet au cœur du dispositif : la maîtrise du processus, l'habileté à concevoir et à utiliser les outils sont des qualités que les acteurs doivent posséder. Il ne sert à rien de comprendre l'intégration des dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance en l'envisageant comme un processus et en développant des outils *ad hoc*, si les acteurs en charge de la coopération ne possèdent pas certaines vertus. Autrement dit, leur volonté d'insérer ces dimensions constitue la condition fondamentale de l'effectivité du modèle que nous proposons.

Cette composante "acteurs" est d'autant plus essentielle que la gestion des dimensions juridiques de l'alliance n'est pleinement possible que si les entreprises en coopération partagent une approche similaire. Une firme qui posséderait des "juristes opérationnels" et des non-juristes comprenant les aspects juridiques du projet n'élaborera pas forcément des outils appropriés selon un processus adapté, puisqu'elle devra composer avec son partenaire : plus celui-ci possédera une perception éloignée de la sienne en cette matière, plus il est à craindre que l'intégration des dimensions juridiques ne se fasse efficacement. La mise en œuvre du modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises est donc conditionnée par la convergence des firmes engagées dans le

projet commun quant à leur approche de ses dimensions juridiques<sup>47</sup>. Comme tout ce qui concerne en réalité la coopération entre elles ...

---

<sup>47</sup> Ainsi, des différences culturelles à l'égard du droit pourraient représenter un frein important à cette nécessaire convergence.

La gestion d'une alliance renvoie nécessairement à des dimensions juridiques, puisque les partenaires se donnent des engagements réciproques. Le droit appréhende cet échange d'obligations. Méconnaître cette dimension de la coopération revient à ne pas vouloir comprendre une évidence, ce qui peut être dommageable à une démarche gestionnaire .... Gérer une alliance consiste aussi à gérer ses dimensions juridiques, ce à quoi le modèle proposé concourt.

Ce modèle a été bâti à partir d'une étude de cas, dont nous nous sommes efforcés de généraliser les résultats.

Ainsi, notre analyse a été confrontée aux travaux identifiés dans la littérature sur la gestion des alliances afin de souligner en quoi elle s'y inscrivait et en quoi elle en différait, ce qui nous a permis d'énoncer les enjeux juridiques conséquents, relatifs à la constitution, au pilotage et à la quête de performance, au delà des divergences constatées dans cette littérature.

Nous avons ensuite, pour éclairer ce travail, appelé plusieurs théories dans lesquelles le contrat apparaît comme un élément de régulation entre acteurs. La théorie de l'agence parce qu'elle conduit à une technologie contractuelle de certains enjeux de "coopération". La théorie des coûts de transaction parce qu'elle conjugue chaque mode de gouvernance type avec un "système" contractuello-juridique idoine. La théorie néo-institutionnaliste parce qu'elle offre une compréhension du rôle du contrat (comme élément institutionnel) et de sa dynamique. Ces théories ont contribué de façon complémentaire, avec des degrés variables, peu pour la théorie de l'agence (l'intentionnalité des acteurs), moyennement pour la théorie des coûts de transaction (surtout en renvoyant au modèle de Macneil) et beaucoup pour la théorie néo-institutionnelle, à enrichir la généralisation de notre étude de cas. Loin de s'inscrire dans



une approche multi-paradigmatique (cf. Lewis et Grimes, 1999<sup>48</sup>), mais relevant plutôt d'un opportunisme paradigmatique, ces ressources théoriques nous ont donc apporté des éléments de conceptualisation féconds pour la construction du modèle.

Enfin, en prenant appui à la fois sur la confrontation de notre analyse avec la littérature étudiée et sur les ressources théoriques empruntées, nous avons proposé un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises, dont nous avons développé les principales implications pragmatiques.

---

<sup>48</sup> Les auteurs distinguent les revues multiparadigmatiques qui permettent de comparer différentes hypothèses théoriques ou de chercher des passerelles entre approches divergentes, les recherches multiparadigmatiques qui visent à rendre compte d'un phénomène complexe sous divers angles d'analyse(s), et la construction de théories métaparadigmatiques réussissant à effectuer non la synthèse de points de vue opposés, mais leur intégration dans une compréhension plus holiste.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

## Conclusion générale

Le droit est un enjeu de gestion pour les firmes, a fortiori pour les firmes engagées dans une alliance. Les nombreuses dimensions juridiques suscitées par leur indépendance, amendée par une interdépendance intentionnelle, doivent être connues et traitées. Cette gestion (juridique) qui ne saurait être, à elle seule, la gestion de l'alliance (!) a constitué la trame de notre recherche.

A partir de l'analyse d'un cas complexe et en interaction avec l'étude de la littérature, nous avons, en nous aidant de certaines approches théoriques, proposé un modèle à dessein pragmatique qui articule trois dimensions corrélées, se conjuguant mutuellement : les acteurs, juristes et non juristes, les outils juridiques et le processus de contractualisation.

Les acteurs instrumentent un processus de contractualisation qui contribue à faire émerger entre eux une rationalité partagée, mais aussi limitée. Cela implique que les outils développés au cours de ce processus aient à la fois des vertus prescriptives, normatives et cognitives afin de donner un cadre présent et à venir à leur collaboration (en effet, "le" contrat<sup>1</sup> renvoie à une rationalité juridique plurielle (Belley, 1996) ; il est un mode de régulation en soi par l'instauration de normes (Gatsi, 1996), mais aussi parce qu'il renvoie à des règles de droit...)<sup>2</sup>. Ces outils juridiques formalisent ainsi le processus de contractualisation tout en étant façonnés par la relationalité de l'alliance, i.e. une dialectique d'indépendance-interdépendance marquée par une certaine durée.

Chacune des trois dimensions du modèle exprime des modalités opérationnelles fondamentales.

---

<sup>1</sup> Pour Belley (1996, p480), le contrat doit être appréhendé plus comme une variable quantitative (l'échange est plus ou moins contractualisé) que comme une variable nominale (l'échange est ou non contractualisé).

<sup>2</sup> En paraphrasant Williamson (2000, p55), on peut souligner que la contractualisation de l'alliance spécifie à la fois les règles du jeu (« *rules of the game* ») et le fonctionnement du jeu (« *play of the game* »).

## Conclusion générale

Les acteurs doivent avoir des compétences *ad hoc*. Les juristes sont tenus de maîtriser une expertise appropriée, doublée d'une compréhension de l'opération, objet de l'alliance. Les opérationnels (au sens large du terme) ont à posséder une intelligence juridique de la coopération. Cela induit pour les uns et les autres des capacités d'apprentissages portant sur leurs expertises et leurs facultés relationnelles, i.e. leur capacité à travailler ensemble. Qui plus est, les interventions des juristes sont proactives et non réactives, ainsi que dialogiques et non monologiques, aussi bien lors de la construction de la coopération que de son fonctionnement (et de ses ajustements donc).

Le processus de contractualisation, quant à lui, comprend trois périodes juridiques, la construction, l'adaptation et la dé-liaison, au cours desquelles outils et acteurs sont sollicités différemment. Il impose de maîtriser certains impératifs dus à la pluralité des textes et des intervenants, à leurs inscriptions temporelles diachroniques ou synchroniques.

Les outils reposent sur des dispositifs contractuels. Leurs dimensions essentielles ressortissent à la coordination, stratégique, organisationnelle et opérationnelle, des firmes impliquées, au système de garantie et mécanisme de supervision adéquates, à la rémunération et à l'allocation des risques afférents et au rapport au temps. Elles se déclinent particulièrement à l'alliance, tout en combinant les qualités d'intelligence, d'intelligibilité, d'équilibre et de souplesse nécessaires à ce type de relation.

La vocation opératoire du modèle suggère l'énoncé d'un certain nombre d'implications pratiques.

En premier lieu, l'entreprise doit posséder un service juridique (ou envisager sa création), dont les missions ont trait à la fois au conseil et à la traduction. Les juristes qui le composent auront notamment une compétence opérationnelle : ils devront comprendre (dans les deux sens du terme) leurs missions au sein de leur entreprise. Ils

## Conclusion générale

seront soutenus dans cette approche par des acteurs non-juristes les considérant comme des protagonistes à part entière de l'entreprise.

D'autre part, les outils juridiques déployés au cours du processus de contractualisation doivent présenter certaines caractéristiques en termes de formalisation, de réversibilité du support choisi, de contractualisation de dispositions importantes, d'agencement utile des contenus et d'explicitation des dispositifs de coordination, afin d'inscrire la coopération dans une dynamique constitutionnelle et ajustable.

Enfin, il ne faut pas oublier que la mise en œuvre d'une telle démarche est dépendante de l'approche du partenaire en la matière.

Ce travail est bien sûr contestable (au sens de Herriau, 1997). Ses principales limites (nous n'avons pas la prétention d'être exhaustif en la matière) peuvent être classées selon qu'elles portent sur les aspects théoriques, méthodologiques et pratiques du projet mené.

Nous commencerons par exposer les limites pratiques, puis méthodologiques et enfin théoriques, dans une gradation qui nous paraît devoir aller des "fruits" vers les "racines"... même si elle fait accroire à un processus de connaissance linéaire, alors qu'il fut empreint d'hésitations, d'itérations et ... d'intuitions.

Les limites pratiques (ou pragmatiques si l'on se réfère à l'étymologie de ce terme) ont trait à l'applicabilité du modèle proposé à des situations différentes de celles qui ont été analysées. La partie empirique de notre recherche n'a porté que sur une firme importante, fortement implantée dans un secteur industriel ayant une certaine tendance à la concentration, ce qui réduit le choix des alliés potentiels et infère des coopérations avec des partenaires récurrents, coopérations dont l'amplitude financière suppose quelques précautions élémentaires...

Ainsi, peut-on s'interroger sur la pertinence du modèle pour des firmes intervenant dans des secteurs d'activité possédant d'autres caractères que ceux de l'industrie automobile,

## Conclusion générale

ou relevant davantage de la P.M.E. que de la (très) grande entreprise. De même, peut-on s'interroger sur l'application du modèle à des entreprises bénéficiant d'une moindre expérience de l'alliance voire d'une pratique juridique différente, car évoluant dans d'autres environnements juridiques, ou encore impliquées dans des types d'alliances que nous n'avons pas observés. Se pose par exemple la question de savoir si notre modèle est utilisable pour des alliances qui ne seraient en fait que le prélude à une acquisition (cf. Nanda et Williamson, 1996), occurrence que nous n'avons pas rencontrée dans notre cas.

Certes, nous avons cherché, dans la construction du modèle, à nous détacher des matériaux empiriques récoltés<sup>3</sup>, mais cette distanciation n'était pas en soi sans limites, puisque notre travail se voulait enraciné dans l'analyse du terrain.

Nous n'avons donc pas la prétention d'avoir bâti un modèle valant *erga omnes*, ne serait-ce que parce que nous n'avons pas cet objectif ...

Ces limites pratiques renvoient bien sûr aux limites méthodologiques, puisque les interrogations sur les unes trouvent quelques éléments de réponses dans les autres.

Nous envisagerons ici ces limites méthodologiques *lato sensu*, i.e. en regardant la méthode de construction suivie dans notre projet.

L'une des faiblesses de cet aspect de notre travail est relative au cas unique, restreignant par nature l'angle d'approche et de compréhension d'un phénomène-type. Si l'unicité permet parfois d'éviter l'équivocité, elle n'a pas été choisie (en tout cas dans un premier temps), mais subie. Aussi, notre analyse a-t-elle été sans doute contrainte par un effet de taille : l'entreprise qui a servi de support à la partie empirique de cette recherche est un des leaders mondiaux de son secteur d'activité ; elle possède une expérience ancienne de la coopération ; elle a un service juridique interne aguerri à ce type d'opération ; elle a développé une certaine "vision" des dimensions juridiques afférentes à ses différents projets. Mais ces caractéristiques ont représenté des atouts non négligeables pour une

---

<sup>3</sup> L'entreprise Renault n'est pas notre "modèle" ...

## Conclusion générale

démarche exploratoire. Nous avons donc tenté d'en tirer profit, tout en écartant dans la mesure du possible les spécificités fortes de l'entreprise observée.

Par ailleurs, la singularité de notre cas a peut-être été compensée maladroitement par le nombre de sous-cas étudiés, dont les qualités furent très inégales. Ainsi, parmi les quatorze alliances analysées, certaines se sont révélées d'une richesse très relative. Néanmoins, nous n'avons pas souhaité les rejeter a priori, quitte à constater a posteriori leur indigence. Quant à la notion de saturation théorique de l'échantillon, reportée sur les sous-cas, elle ne nous paraissait pas appropriée en l'espèce, car nous cherchions à apprendre le plus possible de notre cas. Une limitation quantitative ne semblait à notre sens envisageable que si le terrain présentait quelques difficultés insurmontables (ce qui se produisit effectivement : e.g., documents introuvables ou acteurs injoignables, ...).

Le nombre d'entretiens, peu élevé (seize, sans compter les deux entretiens introductifs), peut aussi être regardé comme une insuffisance de cette étude. Mais nous avons pris le parti d'interroger uniquement les acteurs clés de l'entreprise qui accueillait notre recherche, parce qu'il nous a été impossible de rencontrer ceux des firmes étrangères, voire françaises avec lesquelles les alliances avaient été conclues, pour des raisons tenant à leur refus ou à notre impossibilité à les joindre. Et ainsi, nous avons donc préféré ne pas recueillir les quelques rares (mais possibles) entretiens d'acteurs externes à Renault afin d'éviter la double critique d'incomplétude (incapacité d'interroger les acteurs de toutes les alliances) et d'inégalité (plus d'entretiens d'acteurs de Renault que d'acteurs des partenaires de Renault). Nous nous sommes "contentés" de ceux recueillis en interne, malgré la critique de partialité que cela pouvait impliquer. De deux maux, et en fonction des contraintes, nous avons choisi le moindre ...

Une seconde faiblesse pourrait être soulignée dans notre démarche elle-même, au sujet d'une approche constructiviste menant à l'élaboration d'un modèle opératoire. N'y a-t-il pas là un paradoxe dirimant entre une démarche qui inscrit la compréhension de l'objet dans la construction par le sujet d'une intelligibilité et l'élaboration par ce même sujet d'une prescription par définition généralisable ?

Plusieurs arguments peuvent être avancés ici pour répondre à cette question. D'abord, une démonstration par l'absurde : refuser d'admettre qu'une démarche constructiviste

## Conclusion générale

produire un outil d'aide à la décision reviendrait à dénier aux travaux en sciences de gestion la possibilité soit de s'inscrire dans une approche constructiviste, soit de produire des outils d'aide à la gestion ... Ensuite, la posture épistémologique qui est celle du constructivisme n'équivaut à enfermer le chercheur ni dans un relativisme stérile, ni dans un solipsisme oiseux. Par ailleurs, la production d'un modèle opératoire n'inscrit pas à rebours la recherche dans un positivisme résurgent, parce qu'un tel modèle est bien une contribution à la compréhension et à l'action, et non la "découverte" d'une réalité en soi, en dehors de toute interaction avec le chercheur.

Les limites tenant aux aspects pratiques et méthodologiques de notre travail renvoient bien sûr, à leur tour, à celles qu'il est sans doute possible de relever au sujet de ses aspects théoriques.

L'utilisation de la littérature sur les alliances, ainsi que nous l'avons déjà souligné, est critiquable dans la mesure où les auteurs ne donnent pas au concept d'alliance la même signification. Cela induit un risque d'amalgame et de confusion, alors que nous avons focalisé notre projet sur un type défini (par nous) de coopérations interentreprises, présentant d'après nos intuitions et nos analyses, des caractéristiques intrinsèques. Certes, nous avons essayé, autant que faire se peut, d'échapper à cet écueil, mais nous ne pouvons affirmer sans prétention y avoir totalement réussi.

Un autre écueil doit être souligné, celui d'une recherche placée à l'interface des sciences de gestion et du droit, au risque d'être placée au milieu de nulle part, i.e. ne relevant ni tout à fait de la gestion, ni tout à fait du droit. Nous avons tenté d'éviter cette situation en inscrivant clairement notre travail dans les sciences de gestion et en ne développant pas de façon exhaustive et détaillée la panoplie des techniques et dispositions juridiques sollicitées par les alliances. Nous nous sommes efforcés de les appréhender dans une logique de gestion, centrée sur la firme, et non axée sur des enjeux de montage, de contenus rédactionnels, et sans référence à des arguties doctrinales ou jurisprudentielles. Ainsi, par exemple, les dispositifs contractuels que nous avons identifiés, en nous



## Conclusion générale

inspirant du modèle de Brousseau (1993b) et en l'amendant, ne constituent ni un contrat-type ni un clausier. Ils correspondent à la structuration fondamentale de l'instrument contractuel en l'espèce. Et l'ordonnement respectif de ces dispositifs les uns par rapport aux autres répond bien à la double nécessité de coordination relationnelle et de contrôle que la littérature a soulignée. Il s'agit donc d'un canevas sur lequel l'aiguille des juristes viendra faire ressortir les motifs spécifiques de la tapisserie, avec la participation (compréhensive) des managers.

Une autre critique semble encore possible à l'encontre de notre travail. Elle porte sur les référentiels théoriques appelés pour nous aider à bâtir le modèle à partir de l'analyse du cas. Si l'on se place dans une démarche ancrée sur le terrain, il est certes envisageable de recourir à ce genre d'artefacts (cf. Strauss et Corbin, 1994), mais notre utilisation est discutable (sans compter que les théories en question ne sont pas forcément issues du terrain ...). Non seulement la combinaison de leurs apports à notre projet pourrait être considérée comme une combinaison de leurs faiblesses respectives, mais, de plus, leur emploi partiel (et sans doute partial) pourrait être analysé comme l'incapacité d'inscrire cette recherche dans un courant plus que dans un autre et ainsi attester sa superficialité. Or, notre recherche était par nature exploratoire. Nous n'avions pas pour objectif de tester les vertus explicatives de ces théories ni de nous inscrire (par parti pris) dans un courant plus que dans un autre. A un certain stade de cette étude, nous avons ressenti la nécessité de puiser dans des construits fondamentaux, afin de parfaire notre intelligibilité du phénomène observé et de faciliter l'élaboration du modèle. L'on pourrait aussi nous reprocher de ne pas avoir appelé d'autres courants théoriques pour atteindre cette double finalité, comme la théorie des ressources ou celle(s) de l'apprentissage. Si nous avons estimé, à un moment, les solliciter, ce fut non en complément des courants théoriques "mobilisés", mais de façon substitutive. En effet, la multiplication des cadres théoriques n'étant pas envisageable, c'est leur aptitude à rendre plus intelligible notre étude qui ne nous est pas apparue, sans doute par manque de certaines données (notamment des données d'entretiens et d'observation directe, recueillies dans une étude longitudinale), mais surtout parce que ces théories ne regardent pas à titre principal la relation entre acteurs économiques et sa régulation,

## Conclusion générale

alors qu'il s'agit là d'un aspect fondamental des problématiques relatives à la gestion des alliances.

Une dernière remarque, formelle, pourrait être adressée à ce travail, concernant l'utilisation fréquente du « nous » dans sa rédaction. Loin d'être une mise en avant excessive du chercheur ou un manque de distance à l'égard de la recherche, cela traduit simplement, d'une manière que l'on peut juger maladroite, la condition constructiviste du projet, i.e. l'impossible rupture entre la compréhension de l'objet et la construction par le sujet de cette compréhension.

Néanmoins, cette recherche nous semble (malgré tout) présenter trois apports : l'insertion du droit dans une démarche gestionnaire, la structuration par et de l'instrument contractuel et la proposition d'un modèle d'intégration des dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance ...

- L'insertion du droit dans une démarche gestionnaire.

Notre travail, en se focalisant sur le traitement des dimensions juridiques dans la gestion d'un phénomène complexe, démontre qu'elles font partie de celle-ci. Gérer une alliance sans se soucier de ces dimensions témoigne d'une certaine ignorance. Certes, cette méconnaissance peut être intentionnelle et caractériser un type de gestion qui les considérerait comme très secondaires, dévoreuses d'un temps et d'une énergie qu'il conviendrait de consacrer à autre chose. Mais est-ce une démarche sensée ? Bien sûr, nous ne prétendons pas résumer la gestion à une approche juridique. Cependant, peut-on envisager la gestion justement sans cette approche ? Nous espérons avoir établi l'impossibilité de cette alternative au vu des éléments que nous avons collationnés, sauf à la choisir par erreur.

## Conclusion générale

Le droit apparaît comme une ressource qui permet la coordination, conformément à la logique inclusive identifiée dans la littérature en sciences de gestion (l'autre logique, restrictive, correspondant au rejet ou, à tout le moins, au traitement intentionnellement très secondaire des dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance). Cette fonction du droit ne doit pas être négligée. Elle suppose une implication consciente et réaliste des acteurs concernés.

D'une part, les juristes sont placés au cœur de certains enjeux de gestion, avec d'autres évidemment. Ce positionnement doit inciter à ne plus les considérer comme des intervenants périphériques, dénués de toute vision managériale et uniquement centrés sur ce que dit le droit. Acteurs de l'entreprise (surtout s'ils sont juristes d'entreprise ...), ils sont donc logiquement des acteurs de sa gestion, à la fois en tant qu'objet et sujet de celle-ci.

D'autre part, les gestionnaires ne peuvent échapper à la nécessité de comprendre les dimensions juridiques de leurs actions.

Ainsi, plus généralement, nous espérons avoir contribué à l'intégration de la rationalité juridique dans une démarche de gestion (et réciproquement) ...

### •• La structuration par et de l'instrument contractuel.

L'instrument contractuel est un élément important de la gestion d'une alliance. Il participe à sa structuration, et ainsi sa composition doit relever d'une structuration particulière.

D'une part, l'élaboration des supports contractuels dans le respect du formalisme juridique est fondamentale pour la constitution de l'alliance. Ceux-ci contribuent à la définition de la coopération en lui donnant un cadre. Ils institutionnalisent effectivement une relation entre deux firmes indépendantes, dont l'interdépendance au sein du projet conjoint les conduit à imaginer des modes de coordination *ad hoc*. Ils servent aussi de référence lorsque les acteurs ont besoin de (re)trouver des informations utiles à leur fonctionnement. De ce fait, leur(s) ajustement(s) s'avère(nt) nécessaire(s). Si la

## Conclusion générale

coopération évolue en dehors du périmètre initial, le cadre commun alors maintenu continue de baliser, au service des acteurs, le champ de leurs missions.

D'autre part, l'instrument contractuel structurant l'alliance, sa composition (ou structuration interne) s'effectue selon cette finalité. Nous en avons mis en lumière les dimensions essentielles et leurs principales déclinaisons juridiques. Le résultat auquel nous parvenons est assez distinct du modèle d'écriture des contrats de Brousseau : cela atteste la difficulté d'élaborer un modèle universel d'écriture du contrat (même si l'on considère le contrat dans une acception paradigmatique ou comme une métaphore). Les dispositifs stipulés sont plus complexes, plus riches et aussi plus juridiques. Si des enjeux d'agence, d'opportunisme, de gouvernance s'y expriment concrètement en clauses ou ensembles de clauses, leur rédaction n'a pas été détaillée : nous n'avons pas l'intention de produire un modèle d'écriture des contrats d'alliance. Nous avons simplement identifié une trame contractuelle : chaque alliance, en raison de ses spécificités, nécessite une écriture singulière. Par contre, nous avons introduit la dimension dynamique, temporelle "du" contrat. Cette dimension s'exprime par la multiplicité des supports juridiques, la flexibilité de leur contenu et leur adaptabilité. Cette prise en compte du temps dans l'élaboration des instruments contractuels et dans leur mise en œuvre renvoie à ce que Macneil appelait une relation contractuelle.

Notre approche gestionnaire "du" contrat permet donc d'aboutir à un résultat plus réaliste, plus opérationnel, pour offrir de l'intelligible et servir l'action ...

••• La proposition d'un modèle d'intégration des dimensions juridiques dans la gestion d'une alliance (ou modèle de gestion juridique de l'alliance).

Notre modèle n'expose pas dans une sorte d'inventaire les dimensions juridiques d'une alliance. Il n'explique pas non plus leur existence ou la nécessité de leur traitement. Ce n'est pas un modèle de ce que dit le droit ou des modalités de son application à l'alliance, mais un modèle dont la finalité est de proposer un dispositif concourant à sa gestion, en s'attachant à une partie de celle-ci, relative aux dimensions juridiques

## Conclusion générale

qu'elle comporte. A cet égard, sa structure repose classiquement sur une composante acteur et une composante outils, enchaînées l'une à l'autre par une processualité spécifique. Les modes opératoires et/ou attributs de chacun de ces sous-ensembles ont été précisés et leurs implications pratiques énoncées.

Ce modèle de gestion juridique circonstancielle est, à notre connaissance, l'une des rares tentatives pour comprendre le droit dans une logique de gestion (ce qui peut donc expliquer sa perfectibilité).

Et ainsi, au delà de ses limites, il constitue un essai académique qui, nous l'espérons, peut être utile, si ce n'est utilisable ...

Enfin, notre réflexion resterait inachevée si nous n'envisagions pas les développements conséquents de ce travail doctoral. Ceux-ci peuvent être ébauchés dans trois directions.

La première a trait à l'approfondissement du travail effectué dans cette thèse, afin de confirmer ou d'infirmer certains de ses apports, en les confrontant à des alliances différentes de celles étudiées ou impliquant des firmes évoluant dans d'autres secteurs d'activité et/ou ayant des caractéristiques intrinsèques distinctes. Une telle confrontation serait sans aucun doute très enrichissante.

La deuxième concerne la coopération interentreprises en général. En effet, la gestion des dimensions juridiques n'a ici été regardée que dans un type de coopérations que nous avons défini comme étant l'alliance. Il serait intéressant de poursuivre une recherche de cette nature pour des formes de coopération possédant des propriétés différentes des alliances, parce que mettant en relation des firmes situées diversement le long de la chaîne de valeur ou sur des filières distinctes, ou situées dans des ensembles relationnels comme les réseaux<sup>4</sup>, ou dont les rapports n'excluent pas, par définition, une certaine

---

<sup>4</sup> Nous avons ébauché une réflexion sur ce thème, en cours de développement.

## Conclusion générale

forme de dépendance. La comparaison des approches relatives au traitement des dimensions juridiques permettrait de faire ressortir des divergences et/ou des convergences et contribuerait à mieux saisir les spécificités de management de ces phénomènes à cet égard.

La troisième porte davantage sur la gestion juridique elle-même. Focalisée ou non sur les coopérations, elle peut s'attacher à inclure, dans une démarche centrée sur la firme, les rapports de la gestion au droit, en incorporant notamment des comportements gestionnaires à la marge du droit, comme nous l'avons esquissé dans un travail préliminaire (Philippart, 2000). Elle donnerait à une recherche sur la fonction juridique de l'entreprise (dans l'entreprise) un nouvel angle d'investigation (sans doute plus proche d'une certaine réalité) : il serait en effet instructif de comprendre dans quelle mesure les firmes (dans le cadre d'une alliance ou non) s'arrangent avec le droit, avec quelles pratiques, quels risques et quelles précautions ...

**BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

### A

ADAM-LEDUNOIS S. (1999), « La coopération asymétrique : une option délibérée pour les moyennes entreprises ? », *Gestion 2000*, n° 6, novembre – décembre, 81-104.

AHUJA G. (2000), « The Duality of Collaboration : Inducements and Opportunities in the Formation of Interfirm Linkages », *Strategic Management Journal*, 21, 317-343.

ALIBERT B. (1997), « La gestion : essai de définition juridique », *Les Petites Affiches*, n° 25, 26 février, 10-16.

ALIBERT D. (1993), « L'ingénierie juridique : un atout pour l'entreprise », *La Semaine Juridique, JCP*, éd E, supp. 2, n° 20-21, 2-4.

ALIOUAT B. (1993), « L'éco-management stratégique des alliances technologiques : analyse empirique d'une situation paradoxale », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 5, 95-130.

ALIOUAT B. (1995), « Stratégies d'alliances technologiques au sein de l'Union Européenne : une analyse de droit comparé », *Gestion 2000*, vol. 3, 13-38.

ALIOUAT B. (1996), « Les stratégies de coopération industrielle », *Economica*, Paris.

ALIOUAT B. et C. ROQUILLY (1994), « La veille juridique : pour une intelligence des situations stratégiques », *Les Petites Affiches*, n° 148, 12 décembre, 10-15.

ALLIX-DESFAUTAUX C. (1998), « Triangulation : vers un dépassement de l'opposition qualitatif/quantitatif », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n° 2, 209-226.

AMANN B. (1992), « La gestion juridique de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, Paris, 582-609.

AMBLARD H., P. BERNOUX, G. HERREROS et Y-F. LIVIAN (1996), « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », *Editions du Seuil*, Paris.

AMINTAS A. (1997), « "Un constructivisme peut en cacher d'autres". Contribution à une épistémologie du contrôle de gestion », *Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion"*, IAE de Lille, 23 octobre, 359-370.

AMSELEK P. (1994), « Le doute sur le droit ou la teneur indécise du droit », in *Le doute et le droit*, Dalloz, Paris, 57-78.

ANAND B.N. et T. KHANNA (2000), « Do Firms Learn to Create Value ? The Case of Alliances », *Strategic Management Journal*, 21, 295-315.



## Bibliographie

ANDERSON E. (1990), « Two Firms, One Frontier : On Assessing Joint Venture Performance », Sloan Management Review, 31/2, 19-30.

ANTONMATTEI P-H. (1996), « Ouragan sur la force majeure », La Semaine Juridique, JCP, éd. G, n° 7, I, 3907, 83-84.

AOKI M. (1986), « Horizontal versus Vertical Information Structure of the Firm », American Economic Review, vol. 76, n° 5, 971-983.

ARINO A. et J. de la TORRE (1998), « Learning from Failure : Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures », Organization Science, vol. 9, n° 3, 306-325.

ARLANDIS J. (1987), « De l'alliance stratégique à la stratégie d'alliance », Revue d'Economie Industrielle, n° 39, 1<sup>er</sup> trimestre, 228-243.

ARON R. (1967), « Les étapes de la pensée sociologique », Gallimard, Paris.

ARROW K. J. (1974), « The Limits of Organization », Norton, New York.

AVENI (d') R. (1994), « Hypercompetition », Ed. Free Press, (traduction française, Vuibert, Paris, 1995).

AVENIER M-J. (1992), « Recherche-action et épistémologies constructivistes, modélisation systémique et organisations socio-économiques complexes : quelques "boucles étranges" fécondes », Revue Internationale de Systémique, vol. 6, n° 4, 402-420.

AXELSSON B. et G. EASTON (1992), « Industrial Networks : A New View of Reality », Routledge.

AZEMA J. (2001), « Le nouveau règlement d'exemption concernant les accords de recherche et de développement », Lamy Droit commercial, Bulletin d'actualité n° 132 (avril), 1-3.

## B

BACHELARD G. (1967), « La formation de l'esprit scientifique », 5<sup>ème</sup> édition, Librairie philosophique, J. Vrin, Paris.

BACHELARD G. (1999), « Le nouvel esprit scientifique », 6<sup>ème</sup> édition, Quadrige / PUF, Paris.

BADARACCO J.L. (1991), « The Knowledge Link : How Firms Compete through Strategic Alliances », Harvard Business School Press, Boston.

## Bibliographie

- BALAKRISHNAN S. et M.P. KOZA (1993), « Information Asymmetry, Market Failure and Joint Ventures : Theory and Evidence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 20 (1), 99-117.
- BAPTISTA O. et P. DURAND-BARTHEZ (1986), « Les associations d'entreprises (Joint Ventures) dans le commerce international », FEDUCI/L.G.D.J..
- BARDIN L. (1998), « L'analyse de contenu », 9<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris.
- BARREYRE P-Y. et M. BOUCHE (1982), « Pour une meilleure compétitivité fondée sur la solidarité inter-entreprises : les politiques d'impartition », *Revue Française de Gestion*, n° 37, 8-17.
- BARTHÉLEMY J. (1993), « L'ingénierie juridique : un concept », *Les Petites Affiches*, n° 20-21, supp. 2, 1.
- BAUCUS M.S. et J.P. NEAR (1991), « Can Illegal Corporate Behavior be Predicted ? An Event History Analysis », *Academy of Management Journal*, 34 (1), 9-36.
- BAUDRY B. (1992), « Contrat, autorité et confiance : la relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ? », *Revue économique*, vol. 43, n° 5, 871-893.
- BAUDRY B. (1994), « L'économie des relations interentreprises », Editions La Découverte, Paris.
- BAUM J.A.C., T. CALABRESE et B.S. SILVERMAN (2000), « Don't Go It Alone : Alliance Network Composition and Startup's Performance in Canadian Biotechnology », *Strategic Management Journal*, 21, 267-294.
- BAUMARD P. (1997), « Constructivisme et processus de la recherche : l'émergence d'une "posture" épistémologique chez le chercheur », Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion", IAE de Lille, 23 octobre, 104-121.
- BAUMOL J., J. PANZAR et R. WILLIG (1982), « Contestable Markets and the Theory of Industrial Structure », Harcourt Brace, Jovanovitch, San Diego.
- BEAMISH P.W. (1985), « The Characteristics of Joint Ventures in Developed and Developing Countries », *Columbia Journal of World Business*, 20/3, 13-19.
- BEAMISH P.W. et J.C. BANKS (1987), « Equity Joint Ventures and the Theory of the Multinational Enterprise », *Journal of International Business Studies*, 18/1, 1-16.

## Bibliographie

- BEAMISH P.W. et A. DELIOS (1997), « Incidence and Propensity of Alliance Formation », in *Cooperative Strategies*, vol. 3, *Asian Pacific Perspectives*, Beamish P.W. et J.P. Killing (eds), New Lexington Press, San Francisco (CA), 91-114.
- BEAMISH P.W. et A.C. INKPEN (1995), « Keeping International Joint Ventures Stable and Profitable », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 26-36.
- BECKER H. (1957), « Sociologie interprétative et typologie constructive », in *Traité de sociologie*, Gurvitch G., 77-99.
- BECKERT J. (1999), « Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations », *Organization Studies*, 20/5, 777-799.
- BÉHAR-TOUCHAIS M. (1994), « La structure du contrat-cadre de distribution et la détermination du prix des contrats d'application », *JCP*, I, 3800, spéc., n° 9s.
- BELLEY J-G. (1991), « Deux journées dans la vie du droit : Georges Gurvitch et Ian R. Macneil », in *Normes juridiques et régulation sociale*, Chazel F. et J. Commaille (dir), L.G.D.J., Paris, 103-126.
- BELLEY J-G. (1996), « Une typologie sociojuridique du contrat », *Sociologie du travail*, n° 4, 465-486.
- BENABENT A. (1998), « L'équilibre contractuel : une liberté contrôlée », *Les Petites Affiches*, n° 54, 3 mai, 19-20.
- BENHAMOU Y. (1996), « Cursives remarques sur la sécurité juridique », *Les Petites Affiches*, n° 54, 6 mai, 14.
- BENSEDRINE J. et B. DEMIL (1998), « L'approche néo-institutionnelle des organisations », in *Repenser la stratégie*, Laroche H. et J-P. Nioche (dir.), Vuibert, Paris, 85-110.
- BENSON J.K. (1975), « The Interorganizational Network as a Political Economy », *Administrative Science Quarterly*, 20, 229-249.
- BERG S. et P. FRIEDMAN (1981), « Impacts of Domestic Joint Ventures on Industrial Rates of Return : A Pooled Cross-section Analysis, 1964-1975 », *Review of Economics and Statistics*, 63, 293-298.
- BERGER P. et T. LUCKMANN (1989), « La construction sociale de la réalité », Méridiens Klincksieck, (traduction de l'ouvrage de 1967, *The Social Construct of Reality*, Garden City, Anchor, New York).

## Bibliographie

BERTALANFFY (von) L. (1968), « General Systems Theory : Foundations, Development, Application », George Braziller, New York.

BERTREL J-P. (1997), « L'“ingénierie juridique“, dimension émergente du “droit des affaires“ », Droit & Patrimoine, septembre, 3-4.

BIDAUD H., P. BIGNON et J-P. CAILLOUX (1995), « La fonction juridique », Editions Eska, Paris.

BLANCHOT F. (1995), « Le partenariat : caractérisation, déterminants de son choix et de ses principaux supports juridiques », Thèse, Dijon.

BLEEKE J. et D. ERNST (1991), « The Way to Win in Cross-border Alliances », Harvard Business Review, November-December, 127-135.

BLEICHER J. (1980), « Contemporary Hermeneutics », Routledge & Kegan Paul, London.

BLODGETT L.L. (1992), « Factors in the Instability of International Joint Ventures : An Event History Analysis », Strategic Management Journal, 13, 475-481.

BOLTANSKI L. et L. THEVENOT (1991), « De la justification. Les économies de la grandeur », Gallimard, Paris.

BORYS B. et D.B. JEMISON (1989), « Hybrid Arrangements as Strategic Alliances : Theoretical Issues in Organizational Combinations », Academy of Management Review, 14 (2), 234-249.

BOUAYAD A. (1996), « Il faut maîtriser les facteurs clés de succès », L'Expansion Management Review, juin, 76-80.

BOUAYAD A. et P-Y. LEGRIS (1996), « Les alliances stratégiques », Dunod, Paris.

BOUCHIKHI H. (1990), « Structuration des organisations », Economica, Paris.

BOULDING K.E. (1956), « General Systems Theory : The Skeleton of Science », Management Science, 2, 197-208.

BOURDIEU P. (1972), « Esquisse d'une théorie de la pratique », Droz, Paris.

BOUTHOU L. G. (1952), « Les mentalités », coll. “Que sais-je ?“, PUF, Paris.

BOUWEN R. et R. FRY (1991), « Organizational Innovation and Learning. Four Patterns of Dialog between the Dominant Logic and the New Logic », International Studies of Management and Organization, vol. 21, n° 4, 37-51.

## Bibliographie

- BOY L. (1997), « Les utilités du contrat », *Les Petites Affiches*, n° 109, 10 septembre, 3-11.
- BRABET J. (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. III, n° 1/88, 75-89.
- BRADACH J. et R. ECCLES (1989), « Markets Versus Hierarchies : From Ideal Types to Plural Forms », in *Annual Review of Sociology*, Scott W.R. (ed.), 15, 97-118.
- BRONDER C. et R. PRITZL (1992), « Developing Strategic Alliances : A Conceptual Framework for Successful Co-operation », *European Management Journal*, vol. 10, n° 4, December, 412-421.
- BROUSSEAU E. (1993a), « Les théories des contrats : une revue », *Revue d'Economie Politique*, vol. 103, n° 1, 1-82.
- BROUSSEAU E. (1993b), « L'économie des contrats », PUF, Paris.
- BROUSSEAU E. (1996), « Les contrats dans la coordination interentreprises : les enseignements de quelques travaux récents d'Économie appliquée », in *L'entreprise : lieu de nouveaux contrats ?*, Andréani T., J-F. Gaudeaux et D. Naud (dir), L'Harmattan, Paris, 113-151.
- BROUTHERS K.D., L.E. BROUTHERS et T.J. WILKINSON (1995), « Strategic Alliances : Choose Your Partners », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 18-25.
- BÜCHEL B. (2000), « Framework of Joint Venture Development : Theory-building through Qualitative Research », *Journal of Management Studies*, 37 : 5, July, 637-661.
- BUCKLEY P.J., C. PASS et K. PRESCOTT (1988), « Measures of International Competiveness : A Critical Survey », *Journal of Marketing Management*, 14/2, 175-200.
- BULGERMAN R. (1983), « A Process Model of Internal Corporate Venturing in a Major Diversified Firm », *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- BUXBAUM R.M. (1993), « Is "Network" a Legal Concept ? », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 149/4, 698-705.

C

CALLON M. et B. LATOUR (1981), « Unscrewing the Big Leviathan : How Actors Macro-Structure Reality and How Sociologists Help them Do So », in *Advances in Social Theory and Methodology Toward and Integration of Micro and Macro Sociologies*, Knorr-Cetina K. et A. Cicourel (eds), Routledge & Keagan, Boston.

CALVET A.L. (1984), « A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Enterprise », *Journal of International Business Studies*, 12, Spring-Summer, 43-59.

CALVET H. et D. BERLIN (1995), « L'entreprise commune et le contrôle de la concurrence... ou l'accessoire commande le principal », *La Semaine Juridique, JCP*, éd. E, n° 47, I, 506, 459-468.

CAMERON K.S. (1986), « Effectiveness as Paradox : Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness », *Management Science*, 32/5, 539-553.

CAMPANA M-J. (1994), « Le doute et la confiance en droit des affaires », in *Le doute et le droit*, Dalloz, Paris, 79-90.

CANNAC Y. (1984), « Le juste pouvoir », *Livre de Poche*, Paris.

CAPET M. (1993), « Le droit comme langue essentielle décrivant l'entreprise », in *Droit et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 13-19.

CARBONNIER J. (1995), « Flexible Droit », 8<sup>ème</sup> édition, L.G.D.J., Paris.

CARLING B., M. DOWLING, W. ROERING, J. WYMAN, J. KALINOGLU et G. CLYBURN (1995), « Peut-on faire chambre commune avec un ennemi ? », *L'Expansion Management Review*, mars, 6-14.

CARNEY M. et E. GEDAJOVIC (1991), « Vertical Integration in Franchise Systems : Agency Theory and Resource Explanations », *Strategic Management Journal*, 12, 607-629.

CASIMIR J-P. et A. COURET (1987), « Droit des affaires », Sirey, Paris.

CHAKRAVARTHY B.S. (1986), « Measuring Strategic Performance », *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.

CHALMERS A. (1987), « Qu'est-ce que la science ? », *La Découverte*, Paris.

## Bibliographie

- CHAMPAUD C. (1981), « Le Droit des affaires », coll. "Que sais-je ?", PUF, Paris.
- CHAN S.H., J.W. KENSINGER, A.J. KEOWN et J.D. MARTIN (1997), « Do Strategic Alliances Create Value ? », *Journal of Financial Economics*, 46, 199-221.
- CHAN-OLMSTED S. et M. JAMISON (2001), « Rivalry Through Alliances : Competitive Strategy in the Global Telecommunications Market », *European Management Journal*, vol. 19, n° 3, 317-331.
- CHARREAUX G. (1987), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Kœnig G. (coord.), Economica, Paris, 19-55.
- CHARREAUX G. (1999), « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures ... », in *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Kœnig G. (coord.), Economica, Paris, 61-141.
- CHAUMIER J. (1989), « Les techniques documentaires », 5<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris.
- CHAYES A.H., B.C. GREENWALD et M.P. WINIG (1983), « Managing Your Lawyers », *Harvard Business Review*, January-February, 84-91.
- CHILD J. et D. FAULKNER (1998), « Strategies of Co-operation : Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures », Oxford University Press, New York.
- CHILES T.H. et J.F. MCMACKIN (1996), « Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics », *Academy of Management Review*, 21, 1, 73-99.
- CHRISTELOW D.B. (1987), « International Joint Ventures : How Important Are They ? », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 7-13.
- CHUNG S., H. SINGH et K. LEE (2000), « Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, 21, 1-22.
- COASE R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica N.S.*, 4, 386-405, (traduction française, « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, 133-163, 1987).
- COHEN W.M. et D.A. LEVINTHAL (1990), « Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation », *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- COLLINS H. (1990a), « Ascription of Legal Responsibility to Groups in Complex Patterns of Economic Interaction », *Modern Law Review*, 53, 731-744.
- COLLINS H. (1990b), « Independent Contractors and the Challenge of Vertical Disintegration to Employment Protection Laws », *Oxford Journal of Legal Studies*, 10, 353-380.

## Bibliographie

COMBS J.G. et D.J. KETCHEN JR (1999), « Explaining Interfirm Cooperation and Performance : Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics », *Strategic Management Journal*, 20, 867-888.

COME T. (1998), « La dimension stratégique émergente de la fonction juridique des entreprises », VII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Louvain-La-Neuve, mai.

COMMONS J.R. (1934), « Institutional Economics », University of Wisconsin Press, Madison.

CONTRACTOR F.J. et P. LORANGE (1988), « Why Should Firms Cooperate ? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 3-30.

CORIAT B. et O. WEINSTEIN (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Librairie Générale Française, Le Livre de Poche, Paris.

COURET A. (1987), « Le juriste, cet ingénieur social... », *Les Petites Affiches*, n° 112, 18 septembre, 62-64.

COURET A. (1993), « A l'interface du droit et de la gestion : réflexions sur quelques démarches significatives », in *Droit et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 21-25.

COURET A. et J. CALVO (1995), « La protection des savoir-faire de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 95-107.

COURET A. et G-A. de SENTENAC (1990), « Le conflit judiciaire comme instrument de communication », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 103-107.

CRAMTON P., R. GIBBONS et P. KLEMPERER (1987), « Dissolving a Partnership Efficiently », *Econometrica*, 55 (3), 615-632.

## D

DAGA B. (1990), « Le juriste négociateur, chaînon manquant du marketing de projets : une analyse des risques liés aux clauses contractuelles majeures », *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, 185-189.

DANTON de BONY A. (1994), « Les contrats de coopération entre entreprises », Thèse, Paris V.



## Bibliographie

- DAS S., P.K. SEN et S. SENGUPTA (1998), « Impact of Strategic Alliances on Firm Valuation », *Academy of Management Journal*, vol. 41, n° 1, 27-41.
- DAS T.K. et B-S. TENG (1996), « Risk Types and Inter-Firm Alliances Structures », *Journal of Management Studies*, 33 : 6, 827-843.
- DAS T.K. et B-S. TENG (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 491-512.
- DAS T.K. et B-S. TENG (2000), « Instabilities of Strategic Alliances : An Internal Tensions Perspective », *Organization Science*, vol. 11, n° 1, 77-101.
- DAS T.K. et B-S. TENG (2001), « Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances : An Integrated Framework », *Organization Studies*, 22/2, 251-283.
- DEMIL B. (1998), « Réglementation ou régulation ? Un modèle théorique enraciné », VII<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Louvain-La-Neuve, mai.
- DEMIL B., B. LECA et P. NACCACHE (2000), « Reconsidering Moore's Law », *Cahiers de Recherche du CLAREE*, n° 8, avril, I.A.E. de Lille.
- DENZIN N.K. (1978), « The Research Act », 2<sup>nd</sup> edition, McGraw-Hill, New York.
- DESREUMAUX A. (1992), « Introduction à la gestion des entreprises », Armand Colin, Paris.
- DESREUMAUX A. (1993), « Stratégie », Dalloz, Paris.
- DESREUMAUX A. (1994), « Problèmes organisationnels de la coopération interfirmes », *Cahier de recherche de l'IAE de Lille*, n° 5.
- DESREUMAUX A. (1998), « Théorie des organisations », Éditions EMS, Caen.
- DEVLIN G. et M. BLEACKLEY (1988), « Strategic Alliances - Guidelines for Success », *Long Range Planning*, vol. 21, n° 5, 18-23.
- DEZALAY Y. (1992), « Marchands de droit », Fayard, Paris.
- DICKSON P.T. et K.M. WEAVER (1997), « Environmental Determinants and Individual-Level Moderators of Alliance Use », *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 2, 404-425.
- DIMAGGIO P.J. et W.W. POWELL (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 147-160.

## Bibliographie

DIXON P.R. (1962), « Joint Ventures : What is their Impact on Competition ? », *Antitrust Bulletin*, 7, 397-410.

DOUMA M.U., J. BILDERBEEK, P.J. IDENBURG et J.K. LOOISE (2000), « Strategic Alliances. Managing the Dynamics of Fit », *Long Range Planning*, 33, 579-598.

DOWNES T.A. (1991), « Textbook on Contract », 2<sup>nd</sup> edition, Blackstone Press Limited, London.

DOZ Y.L. (1988), « Technology Partnerships between Larger and Smaller Firms : Some Critical Issues », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 317-338.

DOZ Y.L. (1996), « The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances : Initial Conditions or Learning Processes ? », *Strategic Management Journal*, Special Issue, vol. 17, 55-83.

DOZ Y.L. et G. HAMEL (1998), « Alliance Advantage », Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

DOZ Y.L. et A. SHUEN (1987), « A Process Framework for Analysing Cooperation between Firms », INSEAD, n° 87/33.

DUBISSON M. (1981), « La fonction juridique dans l'entreprise moderne ou l'émergence des nouveaux juristes », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n° 2, 4-5.

DUBISSON M. (1989), « Les accords de coopération dans le commerce international », Lamy, éd. juridiques et techniques, Paris.

DUFOUR O. (1997), « Le juriste d'entreprise, avocat malgré lui ? », *Les Petites Affiches*, n° 79, 2 juillet, 3-4.

DUFOUR O. (1999), « Avocats et juristes d'entreprise : un pas de plus vers la fusion ? », *Les Petites Affiches*, n° 198, 5 octobre, 4-5.

DUMOULIN R. (1996), « Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels : une recherche exploratoire », Thèse, Lille 1.

DUNCAN L. (1982), « Impacts of New Entry and Horizontal Joint Ventures on Industrial Rates of Return », *Review of Economics and Statistics*, 64, 339-342.

DUNNING J. (1995), « Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism », *Journal of International Business Studies*, 26, 461-493.

DURKHEIM E. (1973), « De la division du travail social », 9<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris.

## Bibliographie

DUSSAUGE P. (1990), « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes. Le cas des industries aéronautique et de l'armement », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 5-15.

DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1991), « Alliances stratégiques, mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, n° 85, 4-18.

DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1995), « Determinants of Success in International Strategic Alliances : Evidence from the Global Aerospace Industry », *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 3, 505-530.

DUSSAUGE P. et B. GARRETTE (1997), « Anticiper les conséquences des alliances stratégiques », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 106-117.

DUSSAUGE P., B. GARRETTE et W. MITCHELL (2000), « Learning from Competing Partners : Outcomes and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, 21, 99-126.

DUSSAUGE P., B. GARRETTE et B. RAMANANTSOA (1988), « Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques », *Revue Française de Gestion*, n° 68, 7-19.

DUYSTERS G., A-P. DE MAN et L. WILDEMAN (1999), « A Network Approach to Alliance Management », *European Management Journal*, vol. 17, n° 2, April, 182-187.

DYER J.H. (1996), « Does Governance Matter ? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage », *Organization Science*, vol. 7, n° 6, November-December, 649-666.

DYER J.H. et H. SINGH (1998), « The Relational View : Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 4, 660-679.

DYMSZA W.A. (1988), « Successes and Failures of Joint Ventures in Developing Countries : Lessons from Experience », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 403-424.

## E

EASTERBROOK F.H. et D.R. FISCHER (1982), « Antitrust Suits by Targets of Tenders Offers », *Michigan Law Review*, 80, 1155-1178.

## Bibliographie

EASTERBROOK F.H. et D.R. FISCHER (1989), « The Corporate Contract », *Columbia Law Review*, vol. 89, 1416-1448.

ECCLES R.G. (1991), « The Performance Measurement Manifesto », *Harvard Business Review*, January-February, 131-137.

EINSENHARDT K.M. (1989a), « Agency Theory : An Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 1, 57-74.

EINSENHARDT K. (1989b), « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, 532-550.

ERNST D. et T. HAVELY (2001), « Quand opter pour une alliance ? », *L'Expansion Management Review*, mars, 27-32.

## F

FARJAT G. (1982), « Droit économique », PUF, Paris.

FARJAT G. (1992), « La notion de droit économique », *Archives de philosophie du droit*, tome 37, Sirey, Paris, 27-62.

FARNSWORTH E. A. (1983), « An Introduction to the Legal System of the United States », Oceana Publications, New York.

FAVEREAU O., P. LASCOUMES, C. MUSSELIN et R. BERRIVIN (1996), « Introduction », in *Sociologie du Travail : contrats et pratiques contractuelles. Approches pluridisciplinaires*, vol. 38, n° 4, 433-440.

FAVEREAU O. et P. PICARD (1996), « L'approche économique des contrats : unité ou diversité ? », *Sociologie du travail*, n° 4, 441-464.

FEY C.F. et P.W. BEAMISH (1999), « Strategies for Managing Russian International Joint Venture Conflict », *European Management Journal*, vol. 17, n° 1, February, 99-106.

FLIGSTEIN N. (1990), « The Transformation of Corporate Control », Harvard University Press, Cambridge.

FLIGSTEIN N. et I. MARA-DRITA (1996), « How to Make a Market : Reflections on the Attempt to Create a Single Market in European Union », *American Journal of Sociology*, 102, 1, 1-33.

## Bibliographie

FOLSOM R. (1994), « Le droit de la concurrence », in *Droit des États Unis*, Levasseur A.A., 2<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 275-282.

FOLTA T.B. (1998), « Governance and Uncertainty : The Trade-off between Administrative Control and Commitment », *Strategic Management Journal*, vol. 19, 1007-1028.

FRANKO L.G. (1971), « Joint Venture Survival in Multinational Corporations », Praeger, New York.

FREIDHEIM C.F. (1999), « Et après les mégafusions ... », *L'Expansion Management Review*, juin, 76-80.

FRERY F. (1996), « L'entreprise transactionnelle », *Annales des Mines*, septembre, 66-78.

FROELICHER T. (1997), « Le "Hiatus Williamsonien". Contribution à une socio-économie des coopérations interentreprises », *Cahiers du CESAG*, 97 063, Université Robert Schuman, Strasbourg.

FUSFELD D.R. (1958), « Joint Subsidiaries in the Iron and Steel Industry », *American Economic Review*, 578-587.

FUSFELD H.J. et C.S. HAKLISCH (1985), « Cooperative R&D for Competitors », *Harvard Business Review*, n° 11, 60-76.

## G

GAFFARD J-L. (1990), « Economie industrielle et de l'innovation », Dalloz, Paris.

GALLIGAN T. (1994), « Le droit des contrats », in *Droit des États Unis*, Levasseur A.A., Dalloz, Paris, 59-74.

GARCIA-CANAL E. (1996), « Contractual Form in Domestic and International Strategic Alliances », *Organization Studies*, 17/5, 773-794.

GARRETTE B. (1997), « Alliances et partenariats : vingt ans après », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 64-67.

GARRETTE B. (1998), « Les Européens se trompent d'alliances », *L'Expansion Management Review*, mars, 68-73.

GARRETTE B. et G. BLANC (1993), « Les alliances internationales. Logiques stratégiques et problèmes de management », *Gérer et Comprendre*, n° 30, mars, 24-36.

## Bibliographie

GARRETTE B. et P. DUSSAUGE (1995a), « Les stratégies d'alliance », Les Editions d'Organisation, Paris.

GARRETTE B. et P. DUSSAUGE (1995b), « Patterns of Strategic Alliances between Rival Firms », *Group Decision and Negotiation*, 4, 429-452.

GARRETTE B. et B. QUELIN (1994), « An Empirical Study of Hybrid Forms of Governance Structure : The Case of Telecommunication Equipment Industry », *Research Policy*, vol. 23, n° 4, 395-412.

GARY C. (1990), « L'audit juridique : pour quoi faire ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 42-46.

GATSI J. (1996), « Le contrat-cadre », L.G.D.J., Paris.

GEORGES A. (2000), « Regroupements d'entreprises et droit de la concurrence : mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 42-52.

GEORGES A. et A.L. VINCENT (1990), « Les entreprises internationales et les droits nationaux. L'approche passive et l'approche active », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 64-72.

GERINGER J.M. (1991), « Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures », *Journal of International Business*, 22/1, 41-62.

GERINGER J.M. (1998), « Assessing Replication and Extension. A Commentary on Glaister and Buckley : Measures of Performance in UK International Alliances », *Organization Studies*, 19/1, 119-138.

GERINGER J.M. et C.P. WOODCOCK (1995), « Agency Cost and the Structure and Performance of International Joint Ventures », in *International Joint Ventures : Economic and Organizational Perspectives*, Chatterjee K. et B. Gray (eds), Kluwer Academic, Norwell, Massachussets, 75-89.

GERINGER J.M. et L. HEBERT (1991), « Measuring Performance of International Joint Ventures », *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 249-263.

GERLACH M.L. (1992), « The Japanese Corporate Network : A Blockmodel Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 37, 105-139.

GHERZOULI K. (1997), « Les conditions de réussite de la coopération euro-maghrébine », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, 118-134.

## Bibliographie

GHOSHAL S. et P. MORAN (1996), « Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, 21, 1, 13-47.

GIDDENS A. (1984), « The Constitution of Society », Polity Press, Oxford.

GIRIN J. (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in *Épistémologies et Sciences de gestion*, Martinet A-C. (coord.), Economica, Paris, 141-182.

GIROD-SEVILLE M. et V. PERRET (1997), « Le problème des critères de validité de la connaissance dans les épistémologies constructivistes : une solution pragmatique ? », Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion", IAE de Lille, 23 octobre, 61-71.

GIROUX N. (1997), « La construction discursive de l'organisation », Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion", IAE de Lille, 23 octobre, 373-386.

GLAIS M. (1993), « Analyse typologique des ententes illicites soumises à l'appréciation des autorités concurrentielles françaises et communautaires », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 63, 1<sup>er</sup> trimestre, 45-83.

GLAIS M. (1996), « Les accords de coopération inter-entreprises : analyse typologique et panorama de la jurisprudence communautaire », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 76, 2<sup>ème</sup> trimestre, 7-48.

GLAISTER K.W. et P.J. BUCKLEY (1998a), « Measures of Performance in UK International Alliances », *Organization Studies*, 19/1, 89-118.

GLAISTER K.W. et P.J. BUCKLEY (1998b), « Replication with Extension : Response to Geringer », *Organization Studies*, 19/1, 139-154.

GLAISTER K.W. et P.J. BUCKLEY (1999), « Performance Relationships in UK International Alliances », *Management International Review*, vol. 39, 2, 123-147.

GLASER B. et A. STRAUSS (1967), « The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research », Aldine, Chicago.

GLASERSFELD (von) E. (1988), « Introduction à un constructivisme radical », in *L'invention de la Réalité*, Watzlawick P. (coord.), Le Seuil, Paris, 19-43.

GODFREY P.C. et C.W.L. HILL (1995), « The Problem of Unobservables in Strategic Management Research », *Strategic Management Research*, vol. 16, n° 7, 519-533.

## Bibliographie

GOMES-CASSERES B. (1987), « Joint Venture Instability : Is It a Problem ? », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 97-102.

GOMES-CASSERES B. (1994), « Group vs Group : How Alliance Networks Compete », *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, 62-74.

GOMEZ P-Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », InterÉditions, Paris.

GOMEZ P-Y. (1997), « Information et conventions : le cadre du modèle général », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 64-77.

GOMEZ P-Y. et G. MARION (1997), « Introduction », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 60-63.

GOODMAN P.S. et J. PENNINGS (1980), « Critical Issues in Assessing Organizational Effectiveness », in *Organizational Assessment : Perspectives on the Management of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, Lawler E., D. Nadler et C. Cammann (eds), Wiley-Interscience, New York, 185-215.

GORDON R. (1985), « Macaulay, Macneil and the Discovery of Solidarity and Power in Contract Law », *Winconsin Law Review*, 565-579.

GRANOVETTER M. (1985), « Economic Action and Social Structure : A Theory of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91 (3), 481-510.

GRAS F. (1997), « Première décision de la Cour de cassation en matière de publicité indirecte en faveur du tabac (Cass. crim. 22 janv. 1997) », *Les Petites Affiches*, n° 21, 17 février, 13-16.

GRAWITZ M. (1996), « Méthodes des sciences sociales », 10<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris.

GRELAUD M. et Y. GASSE (1995), « Processus de réalisation des alliances stratégiques entre PME occidentales et PME sénégalaises », *Gestion 2000*, 4, 89-107.

GUBA E.G. et Y.S. LINCOLN (1994), « Competing Paradigms in Qualitative Research », in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. et Y. S. Lincoln (eds), Sage Publications, 105-117.

GUILLOUZO R. (1996), « Les stratégies de coopération dans l'industrie informatique – une lecture en termes de portefeuilles d'accords », Thèse, Université de Rennes 1.

GULATI R. (1995a), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, 38 (1), 85-112.



## Bibliographie

GULATI R. (1995b), « Social Structure and Alliance Formation Pattern : A Longitudinal Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 40, 619-652.

GULATI R. (1998), « Alliances and Networks », *Strategic Management Journal*, 19, 293-317.

GULATI R. (1999), « Network Location and Learning : The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation », *Strategic Management Journal*, 20, 397-420.

GULATI R. et H. SINGH (1998), « The Architecture of Cooperation : Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances », *Administration Science Quarterly*, 43, 781-814.

GULATI R. et J.D. WESTPHAL (1999), « Cooperative or Controlling ? The Effects of CEO-board Relations and the Content of Interlocks on the Formation of Joint Ventures », *Administrative Science Quarterly*, 44, 473-506.

GUTH J-P. (1998), « Bâisseurs d'Alliances », Éditions d'Organisation, Paris.

GUTTERMAN A.S. (1995), « The Law of Domestic and International Strategic Alliances », Quorum Books, Westport, Connecticut.

GUY S. (1997), « De la codification », *Les Petites Affiches*, n° 31, 12 mars, 11-17.

GYENES L.A. (1991), « Build the Foundation for a Successful Joint Ventures », *Journal of Business Strategy*, 12 (6), 27-43.



## H

HAGEDOORN J. (1993), « Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering : Interorganizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences », *Strategic Management Journal*, 14, 371-385.

HAGEDOORN J. et R. NARULA (1996), « Choosing Organizational Modes for Strategic Technology Partnering : International and Sectoral Differences », *Journal of International Business Studies*, 27/2, 265-284.

HAGEDOORN J. et B. SADOWSKI (1999), « The Transition from Strategic Technology Alliances to Mergers and Acquisitions : An Exploratory Study », *Journal of Management Studies*, 36 : 1, January, 87-107.

## Bibliographie

HAGEDOORN J. et J. SCHAKENRAAD (1991), « The Role of Interfirm Cooperation Agreements in the Globalization of Economy and Technology », Commission of the European Communities, FAST Occasional Paper 280, Prospective Dossier n° 2, *Globalization of Economy and Technology*, vol. 8, novembre.

HAGEDOORN J. et J. SCHAKENRAAD (1994), « The Effect of Strategic Technology Alliances on Company Performance », *Strategic Management Journal*, 15 (4), 291-310.

HALFON L. (1986), « Le droit et l'entreprise. Bilan et perspectives », Thèse, Paris I.

HALFON L. (1993), « La maîtrise de l'outil contractuel : facteur de différenciation », in *Droit et gestion de l'entreprise*, Vuibert, Paris, 129-141.

HAMEL G. (1991), « Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, 83-103.

HAMEL G., Y.L. DOZ et C.K. PRAHALAD (1989), « Collaborate with Your Competitors - and Win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 133-139.

HARRIGAN K.R. (1985), « Strategies for Joint Ventures », Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

HARRIGAN K.R. (1986), « Managing for Joint Venture Success », Lexington Books, Lexington, Massachusetts.

HARRIGAN K.R. (1987), « Strategic Alliances : Their New Role in Global Competition », *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 2, Summer, 67-69.

HARRIGAN K.R. (1988), « Joint Ventures and Competitive Strategy », *Strategic Management Journal*, 9 (2), 141-158.

HART O.D. (1987), « Incomplete Contracts », in *The New Palgrave : A Dictionary of Economics*, Eatwell, Milgate, Newman (eds), Mac Millan, London, vol. 2, 752-759.

HAWKS B.E. (1993), « Les filiales communes selon le droit antitrust communautaire et américain », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 63, 1<sup>er</sup> trimestre, 148-173.

HENAUPT P. (1996), « Les accords de coopération dans l'industrie automobile : le cas du groupe PSA Peugeot Citroën », *Revue Afplane*, mars, 37-41.

HENNART J-F. (1988), « A Transaction Costs Theory of Equity Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 9, 361-374.

## Bibliographie

HENNART J-F., D-J. KIM et M. ZENG (1998), « The Impact of Joint Venture Status on the Longevity of Japanese Stakes in U.S. Manufacturing Affiliates », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, 382-395.

HENNART J-F. et S. REDDY (1997), « The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures : The Case of Japanese Investors in the United States », *Strategic Management Journal*, 18 (1), 1-12.

HENNART J-F., T. ROEHL et D.S. ZIETLOW (1999), « 'Trojan Horse' or 'Workhorse' ? The Evolution of U.S. – Japanese Joint Ventures in the United States », *Strategic Management Journal*, 20, 15-29.

HERGERT M. et D. MORRIS (1988), « Trends in International Collaborative Agreements », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 99-110.

HERRIAU C. (1997), « La notion de contestabilité dans la construction d'un outil de contrôle », Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion", IAE de Lille, 23 octobre, 348-358.

HERRIOT R.E. et W.A. FIRESTONE (1983), « Multisite Qualitative Policy Research : Optimizing Description and Generalizability », *Educational Researcher*, 12 (2), 14-19.

HILL C.W.L., P. HWANG et W.C. KIM (1990), « An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode », *Strategic Management Journal*, 11 (2), 117-128.

HIRSCH G. et O. MAZEAUD (1984), « Mise en place d'une méthode de gestion des risques juridiques d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 49-57.

HIRSCH P. (1997), « Sociology without Social Structure : Neo-institutional Theory Meets Brave New World », *American Journal of Sociology*, 102, 1702-1723.

HLADIK K.J. (1988), « R&D and International Joint Ventures », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 187-204.

HODGSON G.M. (1989), « Institution Economic Theory : The Old Versus The New », *Review of Political Economy*, vol. 1.

HOFFMAN A. (1999), « Institutional Evolution and Change : Environmentalism and the U.S. Chemical Industry », *Academy of Management Journal*, 42 (4), 351-371.

HOFFMAN A. et M. VENTRESCA (1999), « The Institutional Framing of Policy Debates : Economic versus the Environment », *American Behavioral Scientist*, 42, 1369-1393.

## Bibliographie

HOFFMANN W.H. et W. SCHAPER-RINKEL (2001), « Acquire or Ally ? – A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation », *Management International Review*, vol. 41, 2001/2, 131-159.

HOFSTEDE G. (1996), « An American in Paris : The Influence of Nationality on Organization Theories », *Organization Studies*, 17/3, 525-537.

HOLM P. (1995), « The Dynamics of Institutionalization : Transformation Processes in Norwegian Fisheries », *Administrative Science Quarterly*, 40, 3, 398-422.

HOSHINO E. (1989), « L'évolution du droit des contrats au Japon », in *Études de droit japonais*, Centre français de droit comparé, Société de législation comparée, 403-425.

HUBER G.P. et D.J. POWER (1985), « Retrospective Reports of Strategic-Level Managers : Guidelines for Increasing their Accuracy », *Strategic Management Journal*, 6, 2, 171-180.

HUBERMAN A.M. et M.B. MILES (1994), « Data Management and Analysis Methods », in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (eds), Sage Publications, 428-444.

HUET J. (1997), « Les sources communautaires du droit des contrats », *Les Petites Affiches*, n° 35, 21 mars, 8-13.

HUXHAM C. et D. MACDONALD (1992), « Introducing Collaborative Advantage : Achieving Interorganizational Effectiveness through Meta-strategy », *Management Decision*, 30, 3, 50-56.

## I

IMAI K. et H. ITAMI (1984), « Interpenetration of Organization and Market », *International Journal of Industrial Organization*, 2, 285-310.

INGHAM H. et S. THOMPSON (1994), « Wholly-owned versus Collaborative Ventures for Diversifying Financial Services », *Strategic Management Journal*, 15 (4), 325-334.

INGHAM M. (1990), « Approche stratégique des alliances internationales », *Gestion 2000*, 5, 97-129.

INGHAM M. (1994), « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, n° 97, 105-121.

## Bibliographie

INKPEN A.C. (2000), « A Note on the Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation, and Relative Scope », *Strategic Management Journal*, 21, 775-779.

INKPEN A.C. et P.W. BEAMISH (1997), « Knowledge, Bargaining Power and the Instability of International Joint Venture », *Academy of Management Review*, 22, 177-202.

INKPEN A.C. et J. BIRKENSHAW (1994), « International Joint Ventures and Performance : An Interorganizational Perspective », *International Business Review*, 3/3, 201-217.

## J

JACOBSON R. (1987), « The Validity of ROI as a Measure of Business Performance », *American Economic Review*, 77/3, 470-478.

JAMES B.G. (1992), « Strategic Alliances », *International Review of Strategic Management*, vol. 2, n° 2, 63-72.

JENNY F. (1993), « Droit européen de la concurrence et efficience économique », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 63, 1<sup>er</sup> trimestre, 193-206.

JENSEN M.C. et W.H. MECKLING (1976), « Theory of The Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, October, 305-360.

JICK T.D. (1979), « Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, December, 602-611.

JOFFRE P. (1987), « L'économie des coûts de transaction », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Kœnig G. (coord.), Economica, Paris, 79-102.

JOHANSON J. et L.G. MATTSSON (1987), « Interorganizational Relations in Industrial Systems : A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach », *International Studies of Management and Organization*, vol. 18, n° 1, 34-48.

JOLLY D. (1993), « Alliances technologiques interentreprises : champ d'application et explications théoriques », *Gestion 2 000*, vol. 9, n° 5, 71-92.

JOLLY D. (1995a), « Manager un partenariat technologique », *L'Expansion Management Review*, juin, 72-82.

JOLLY D. (1995b), « Le champ des alliances interentreprises », *Gestion - Revue Internationale de Gestion*, vol. 20, n° 4, décembre, 40-47.

## Bibliographie

JOLLY D. (1997a), « Co-operation in a Niche Market : The Case of Fiat and PSA in Multi Purpose Vehicles », *European Management Journal*, vol. 15, n° 1, February, 35-44.

JOLLY D. (1997b), « Alliances interentreprises : choisir entre accumuler ou combiner des ressources », Actes du colloque "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations", Nancy-Luxembourg, mai, 343-361.

JOLLY D. (2001), « Joint-ventures et transferts technologiques », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 32-48.

JOLOWICZ J.A. (1992), « Droit anglais », 2<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris.

## K

KALE P., H. SINGH et H. PERLMUTTER (2000), « Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances : Building Relational Capital », *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

KANTER R.M. (1994), « Collaborative Advantage : The Art of Alliances », *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, July-August, 96-108.

KERVERN G.Y. (1993), « La culture réseau », Éditions Eska, Paris.

KHANNA T., R. GULATI et N. NOHRIA (1998), « The Dynamics of Learning Alliances : Competition, Cooperation and Relative Scope », *Strategic Management Journal*, 19, 193-210.

KILLING J-P. (1982), « How to Make a Global Joint Venture Work », *Harvard Business Review*, vol. 60, n° 3, May-June, 120-127.

KILLING J-P. (1983), « Strategies for Joint Venture Success », Praeger, New York.

KILLING J-P. (1988), « Understanding Alliances : The Role of Task and Organizational Complexity », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 55-67.

KIRAT T. (1998), « Économie et droit. De l'analyse économique du droit à de nouvelles alliances ? », *Revue Économique*, vol. 49, n° 4, 1057-1087.

KËNIG G. (1990), « Management stratégique - vision, manoeuvres et tactiques », Nathan, Paris.

## Bibliographie

KENIG G. (1996), « Management stratégique – paradoxes, interactions et apprentissages », Nathan, Paris.

KOGUT B. (1988a), « A Study of the Life Cycle of Joint Ventures », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 169-186.

KOGUT B. (1988b), « Joint Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.

KOGUT B. (1991), « Joint Ventures and the Option to Expand and Acquire », *Management Science*, vol. 37, n° 1, January, 19-33.

KOH H. et N. VENKATRAMAN (1991), « Joint-venture Formation and Stock Market Reactions : An Assessment in the Information Technology Sector », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 4, 869-892.

KOOT W.T.M. (1988), « Underlying Dilemmas in the Management of International Joint Ventures », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachusetts, 347-368.

KUMAR R. et K.O. NTI (1998), « Differential Learning and Interaction in Alliance Dynamics : A Process and Outcome Discrepancy Model », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, 356-367.

KUMAR S. et A. SETH (1998), « The Design of Coordination and Control Mechanisms for Managing Joint Venture – Parent Relationship », *Strategic Management Journal*, 19, 579-599.

## L

LAM A. (1997), « Embedded Firms, Embedded Knowledge : Problems of Collaboration and Knowledge Transfer in Global Cooperative Ventures », *Organization Studies*, 18/6, 973-996.

LAMÈTHE D. (1995), « L'entreprise et le droit comparé : une mesure de la "Babel des droits" », *Revue internationale de droit comparé*, n° 2, 327-343.

LANE P.J. et M. LUBATKIN (1998), « Relative Absorptive Capacity and Interorganizational Learning », *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.

LANGEVIN P. (1996), « Le contrôle dans les théories économiques des organisations », *Cahiers de recherche*, Groupe ESC Lyon, n° 9601.

## Bibliographie

LARSON A. (1992), « Network Dyads in Entrepreneurial Settings : A Study of the Governance of Exchange Relationship », *Administrative Science Quarterly*, 37, 76-104.

LARSSON R., L. BENGTSSON, K. HENRIKSSON et J. SPARKS (1998), « The Interorganizational Learning Dilemma : Collective Knowledge Development in Strategic Alliances », *Organization Science*, vol. 9, n° 3, 285-305.

LAVASTRE O. (2001), « Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements », X<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Québec, juin.

LECLÈRE D. et J-M. ELIS (1993), « Les stratégies d'alliances entre firmes : un essai de typologie », *Gestion 2000*, vol. 9, n° 5, 61-69.

LECRAW D.J. (1983), « Performance of Transnational Corporations in Less Developed Countries », *Journal of International Business Studies*, 14/1, 15-33.

LEDOUBLE D. (1980), « L'entreprise et le contrat », Librairies Techniques, Paris.

LEFEBVRE G. et E. SIBIDI DARANKOUM (1999), « Phénomène transnational et droit des contrats : les principes européens », *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n° 1, 47-78.

LEIFER R. et P.K. MILLS (1996), « An Information Processing Approach for Deciding upon Control Strategies and Reducing Control Loss in Emerging Organizations », *Journal of Management*, 22, 113-137.

LE MOIGNE J-L. (1990), « Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », in *Épistémologies et Sciences de gestion*, Martinet A-C. (coord.), Economica, Paris, 81-140.

LE MOIGNE J-L. (1994), « Le constructivisme », tome 1, ESF éditeur, Paris.

LETOURNEUR J. (1994), « Le partenariat vertical : définition et interprétation », *Gestion 2000*, 2, 123-142.

LEVASSEUR A.A. (1996), « Le contrat en droit américain », Dalloz, Paris.

LEVI C., J-M. SIMOND et T. SCHURR (1996), « Comment éviter les bombes à retardement ? », *L'Expansion Management Review*, juin, 81-90.

LEVITT T. (1983), « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, May-June, 92-102.

LEWIN A.Y. et J.W. MINTON (1986), « Determining Organizational Effectiveness : Another Look and an Agenda for Research », *Management Science*, 32/5, 514-538.



## Bibliographie

- LEWIS M.W. et A.J. GRIMES (1999), « Metatriangulation : Building Theory from Multiple Paradigms », *Academy of Management Review*, 24, 4, 672-690.
- LI X. (1999), « La civilisation chinoise et son droit », *Revue internationale de droit comparé*, n° 3, 505-541.
- LITTLER D. et F. LEVERICK (1995), « Joint Ventures for Product Development : Learning from Experience », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 58-67.
- LIVIAN Y-F. et G. HERREROS (1994), « L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 43-59.
- LLANEZA A.V. et E. GARCIA-CANAL (1998), « Distinctive Features of Domestic and International Joint Ventures », *Management International Review*, vol. 38 (1), 49-66.
- LORANGE P. et G.J.B. PROBST (1987), « Joint Ventures as Self-Organizing Systems : A Key to Successful Joint Venture Design and Implementation », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 71-77.
- LORANGE P. et J. ROOS (1992), « Strategic Alliances. Formation, Implementation, and Evolution », Blackwell Publishers, Cambridge, Massachusetts.
- LORANGE P., J. ROOS et P. SIMCIC BRØNN (1992), « Building Successful Strategic Alliances », *Long Range Planning*, vol. 25, n° 6, 10-17.
- LORENZONI G. et O.A. ORNATI (1988), « Constellations of Firms and New Ventures », *Journal of Business Venturing*, 3, 41-57.
- LOUART P. (1996), « Constructivismes et sciences de gestion », présentation CLAREE, IAE de Lille, 21 novembre.
- LOUBET J-L. (1998), « Renault. Cent ans d'histoire », E.T.A.I., Boulogne-Billancourt.
- LUMMER S.L. et J.J. McCONNEL (1990), « Stock Valuation Effects of International Joint Ventures », in *Pacific Basin Capital Markets Research*, Rhee S.G. et R.P. Chang (eds), Elsevier, North-Holland, 531-546.
- LYLES M.A. (1987), « Common Mistakes of Joint Venture Experienced Firms », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 79-85.
- LYLES M.A. et I.S. BAIRD (1994), « Performance of International Joint Ventures in Two Eastern European Countries : The Case of Hungary and Poland », *Management International Review*, 34/4, 313-329.

## Bibliographie

LYLES M.A. et R.K. REGER (1993), « Managing for Autonomy in Joint Ventures : A Longitudinal Study of Upward Influence », *Journal of Management Studies*, 30, 3, 383-404.

LYONS M.P. (1991), « Joint-Ventures as Strategic Choice. A Literature Review », *Long Range Planning*, vol. 24, n° 4, 130-144.

## M

MACNEIL I.R. (1974), « The Many Futures of Contracts », *Southern California Law Review*, vol. 47, 691-816.

MACNEIL I.R. (1978), « Contracts : Adjustment Long-Term Economic Relation under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, 854-906.

MACNEIL I.R. (1980), « "The New Social Contract". An Inquiry into Modern Contractual Relations », *Yale Un. Press*, New Haven.

MACNEIL I.R. (1985a), « Reflections on Relational Contract », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 141, 541-546.

MACNEIL I.R. (1985b), « Relational Contract : What We do and do not Know », *Wisconsin Law Review*, 483-525.

MACNEIL I.R. (1987), « Relational Contract Theory as Sociology : A Reply to Professor Lindenbeg and de Vos », *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 143, 272-290.

MADHOK A. (1995), « Revisiting Multinational Firms' Tolerance for Joint Venture : A Trust-based Approach », *Journal of International Business Studies*, 26, 117-137.

MAKHIJA M.V. et U. GANESH (1997), « The Relationship between Control and Partner Learning in Learning-Related Joint Ventures », *Organization Science*, 8 (5), September-October, 508-527.

MALAURY-VIGNAL M. (1995), « Droit de la concurrence et droit des contrats », *Chronique Dalloz*, 51-54.

MARCH J. (1981), « Decisions in Organizations and Theories of Choice », in *Perspectives on Organizational Design and Behavior*, Van de Ven A.H. et W. Joyce (eds.), Wiley, New York, 205-244.

## Bibliographie

- MARCHESNAY M. (1997), « La convention, un outil de gestion ? », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 114-123.
- MARTINET A-C. (1983), « Stratégie », Vuibert Gestion, Paris.
- MARTINET A-C. (1990a), « Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion », in *Épistémologies et Sciences de gestion*, Martinet A-C. (coord.), Economica, Paris, 9-29.
- MARTINET A-C. (1990b), « Épistémologie de la stratégie », in *Épistémologies et Sciences de Gestion*, Martinet A-C. (coord.), Economica, Paris, 211-236.
- MAZEAUD D. (1998), « Constats sur le contrat, sa vie, son droit », *Les Petites Affiches*, n° 54, 6 mai, 8-13.
- McAFEE P.R. (1992), « Amicable Divorce : Dissolving a Partnership with Simple Mechanism », *Journal of Economic Theory*, 56, 266-293.
- McCARTHY N. (1999), « The UK Competition Act 1998 », *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n° 5, 521-541.
- McCONNELL J. et T. NANTELL (1985), « Corporate Combinations and Common Stock Returns : The Case of Joint Ventures », *Journal of Finance*, 40, 519-536.
- McKENDALL M.A. et J.A. WAGNER III (1997), « Motive, Opportunity, Choice, and Corporate Illegality », *Organization Science*, vol. 8, n° 6, November-December, 624-647.
- MERCADAL B. (1995), « Droit des affaires », *Mémento Pratique*, Éditions Francis Lefebvre, Paris.
- MERCADAL B. et P. JANIN (1974), « Les contrats de coopération inter-entreprises », Éditions Francis Lefebvre, Paris.
- MERCHANT H. et D. SCHENDEL (2000), « How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value ? » *Strategic Management Journal*, 21, 723-737.
- MESSEGHEM K. (1997), « L'assurance qualité comme facteur de coopération entre entreprises de grande distribution alimentaire et PME agro-alimentaires », *Actes du colloque "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations"*, Nancy-Luxembourg, mai, 36-53.
- MESTRE J. (1998), « Rapport de synthèse (hétérodoxe) sur la question de l'intangibilité du contrat », *Droit & Patrimoine*, n° 58, 78-82.

## Bibliographie

MILES R.E. et C.C. SNOW (1992), « Causes of Failure in Network Organizations », *California Management Review*, Summer, 53-72.

MILGROM P. et J. ROBERTS (1990), « Bargaining Costs, Influence Costs and the Organization of Economic Activity », in *Perspectives on Positive Political Economy*, Alt J. et K. Shepsle (eds), Cambridge Press, New York, 57-89.

MINEHART D. et Z. NEEMAN (1999), « Termination and Coordination in Partnerships », *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 8, n° 2, Summer, 191-221.

MINTZBERG H. (1979), « An Emerging Strategy of "Direct" Research », *Administrative Science Quarterly*, December, vol. 4, 582-589.

MINTZBERG H. et A. McHUGH (1985), « Strategy Formation in an Adhocracy », *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.

MIR R. et A. WATSON (2000), « Strategic Management and the Philosophy of Science : The Case for a Constructivist Methodology », *Strategic Management Journal*, 21, 941-953.

MIZRUCHI M.S. et L.C. FEIN (1999), « The Social Construction of Organizational Knowledge : A Study of the Uses of Coercitive, Mimetic, and Normative Isomorphism », *Administrative Science Quarterly*, 44, 653-683.

MJOEN H. et S. TALLMAN (1997), « Control and Performance in International Joint Ventures », *Organization Science*, 8 (3), May-June, 257-274.

MOHR J. et R. SPEKMAN (1994), « Characteristics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques », *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.

MONTMORRILLON (de) B. (1989), « La croissance contractuelle », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 97-106.

MONTMORRILLON (de) B. (1999), « Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>ème</sup> siècle*, Kœnig G. (coord.), Economica, Paris, 171-198.

MORRIS D. et M. HERGERT (1987), « Trends in International Collaborative Agreements », *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 2, Summer, 15-21.

MORVAN Y. (1991), « Fondements d'Economie Industrielle », Economica, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.

MOUCHOT C. (1990), « Décision et sciences sociales », in *Épistémologies et Sciences de gestion*, Martinet A-C. (coord.), Economica, Paris, 31-79.

## Bibliographie

MOULINE A. (1999), « Les accords de coopération inter-entreprises dans les technologies de l'information : nouveaux apports quantitatifs et qualitatifs », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 89, 3<sup>ème</sup> trimestre, 85-106.

MOULY C. (1989), « Signification épistémologique de l'échec des systèmes experts juridiques », *Les Petites Affiches*, n° 91, 31 juillet, 4-8.

MOUSSERON J-M. (1988a), « La gestion des risques par le contrat », *Revue Trimestrielle de Droit Civil*, n° 87 (3), juillet-septembre, 481-504.

MOUSSERON J-M. (1988b), « Technique contractuelle », Editions Juridiques Lefebvre, Paris.

MOUSSERON J-M. et M. VIVANT (1988), « Les mécanismes de réservation et leur dialecte : le "terrain" occupé par le droit », *La Semaine Juridique*, éd. E, Cahier Droit de l'entreprise, n° 1, 2-4.

MOWERY D.C., J.E. OXLEY et B.S. SILVERMAN (1996), « Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer », *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter, Special Issue, 77-93.

MYERS M.D. (1997), « Qualitative Research in Information Systems », *MISQ Central*, [www.misq.org/](http://www.misq.org/)

## N

NANDA A. et P. WILLIAMSON (1996), « Unlocking Your Imprisoned Assets : The Joint Venture Solution », *European Management Journal*, vol. 34, n° 3, 229-242.

NAULLEAU G. (1993), « La joint-venture internationale. Une forme complexe et labile d'entreprise », *Gérer et Comprendre*, mars, 4-16.

NAULLEAU G. et J. VASSEUR (1998), « Deux modèles d'alliance gagnants », *L'Expansion Management Review*, mars, 74-81.

NAVARRO VARONA E. (1999), « Amendments to Spanish Merger Control Rules », *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n° 5, 546-548.

NEUVILLE J-Ph. (1997), « Des réseaux inter-personnels aux réseaux inter-entreprises », *Actes du colloque "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations"*, Nancy-Luxembourg, mai, 294-318.

## Bibliographie

NEWBURY W. et Y. ZEIRA (1999), « Autonomy and Effectiveness of Equity International Joint Ventures (EIJV'S) : An Analysis based on EIJV'S in Hungary and Britain », *Journal of Management Studies*, 36 : 2, March, 263-285.

NOBRE T. (1997), « Le réel dans la recherche en contrôle de gestion : une irruption déstabilisante », Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion", IAE de Lille, 23 octobre, 321-339.

NODA Y. (1989), « La conception du contrat des Japonais », in *Études de droit japonais*, Centre français de droit comparé, Société de législation comparée, 391-401.

NOHRIA N. et C. GARCIA-PONT (1991), « Global Strategic Linkages and Industry Structure », *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 12, 105-124.

NOORDERHAVEN N.G. (1994), « Transaction Cost Analysis and the Explanation of Hybrid Vertical Interfirm Relations », *Review of Political Economy*, 6 (1), 19-36.

NOOTEBOOM B. (1996), « Trust, Opportunism and Governance : A Process and Control Model », *Organization Studies*, 17/6, 985-1010.

NORTH D. (1990), « Institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press, New York.

NUENO P. et J. OOSTERVELD (1988), « Managing Technological Alliances », *Long Range Planning*, 21 (3), 11-17.

## O

OHMAE K. (1989), « The Global Logic of Strategic Alliances ? », *Harvard Business Review*, mars-avril, 143-154.

OLIVER C. (1991), « Strategic Responses to Institutional Processes », *Academy of Management Review*, 16, 145-179.

OLIVER C. (1992), « The Antecedents of Deinstitutionalization », *Organization Studies*, 13, 4, 563-588.

ONNO J. (2000), « L'entreprise et le droit », *Les Petites Affiches*, n° 63, 29 mars, 13-14.

ORLÉAN A. (1994), « Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions », in *Analyse économique des conventions*, Orléan A. (dir.), PUF, Paris, 9-40.

## Bibliographie

OSBORN R.N. et C.C. BAUGHN (1990), « Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances », *Academy of Management Journal*, 33 (3), 503-519.

OSBORN R.N. et J. HAGEDOORN (1997), « The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks », *Academy of Management Journal*, 40 (2), 261-278.

## P

PAGUET J-M. (1996), « Du contrat à la règle, les formes institutionnelles de la coopération et leur dynamique. Application au secteur bancaire européen », Thèse, Toulouse.

PAILLUSSEAU J. (1988), « Le big bang du droit des affaires à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle », *La Semaine Juridique, JCP*, éd E, n° 3, 15101, 58-66.

PAILLUSSEAU J. (1989), « Le droit est aussi une science d'organisation », *Revue Trimestrielle de Droit Commercial*, n° 42 (1), 1-57.

PAILLUSSEAU J. (1999), « L'évolution de la prestation juridique dans l'entreprise », *La Semaine Juridique, entreprise et affaires, JCP*, cahiers de Droit de l'Entreprise, supplément n° 6, 1-6.

PALASTHY A. (1997), « Droit de la concurrence : le point sur les accords de coopération ("joint ventures") en droit européen des ententes », *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n° 3, 319-351.

PARK S.H. et G.R. UNGSON (1997), « The Effect of National Culture, Organizational Complementarity and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution », *Academy of Management Journal*, 40 (2), 279-307.

PARK S.H. et G.R. UNGSON (2001), « Interfirm Rivalry and Managerial Complexity : A Conceptual Framework of Alliance Failure », *Organization Science*, vol. 12, n° 1, January-February, 37-53.

PARKHE A. (1991), « Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances », *Journal of International Business Studies*, 22 (4), 579-602.

PARKHE A. (1993), « Strategic Alliance Structuring : A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation », *Academy of Management Journal*, 36 (4), 794-829.

PATUREL R. (1981-2000), Chroniques publiées dans la *Revue d'Économie Industrielle*.

## Bibliographie

PATUREL R. (1997), « Filiales communes », in *Encyclopédie de Sciences de Gestion*, Simon Y. et P. Joffre (dir.), 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Paris, 1335-1355.

PEARCE R.J. (1997), « Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival : A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 203-225.

PEARCE R.J. (2001), « Looking Inside the Joint Venture to Help Understand the Link Between Inter-parent Cooperation and Performance », *Journal of Management Studies*, 38 : 4, 557-582.

PEKAR P. et R. ALLIO (1994), « Making Alliances Work - Guidelines for Success », *Long Range Planning*, vol. 27, n° 4, 54-65.

PERCEROU R. (1981), « Un outil de gestion : l'information juridique », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 51-58.

PERCEROU R. (1990), « Améliorer la performance juridique de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 8-35.

PETTIGREW A. (1990), « Longitudinal Field Research on Change : Theory and Practice », *Organization Science*, vol. 1, n° 3, August, 267-292.

PHILIPPART P. (2000), « La gestion juridique marginale. Enjeux et implications », XV<sup>èmes</sup> Journées des IAE, (Bayonne – Biarritz), 6-8 septembre.

PHILIPPART P. (2001), « La contractualisation relationnelle complexe des alliances : quelle ingénierie juridique ? », in *Compétences relationnelles et métamorphose des organisations*, Schmidt G. et T. Fröhlicher (dir.), Eska, (à paraître).

PHILLIPS N., T.B. LAWRENCE et C. HARDY (2000), « Inter-organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields », *Journal of Management Studies*, 37 : 1, January, 23-43.

PIAGET J. (dir.) (1967), « Logique et connaissance scientifique », *Encyclopédie de la Pléiade*, Gallimard, Paris.

PIAGET J. (1996), « L'épistémologie génétique », coll. "Que sais-je ?", 5<sup>ème</sup> édition, PUF, Paris.

PICHARD B. (1998), « Ruptures de pourparlers : le juge de plus en plus sévère », *Les Echos*, 3 mars, 61.

PICOT Y. (1988), « L'obligation de coopération dans l'exécution du contrat », *La Semaine Juridique*, éd. G, n° 6, 3318.



## Bibliographie

PISANO G.P. et D.J. TEECE (1989), « Collaborative Arrangements and Global Technology Strategy : Some Evidence from the Telecommunications Equipment Industry », *Research on Technological Innovation, Management and Policy*, 4, 227-256.

PLUCHART J.-J. (1996), « Négociation : leçons chinoises », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 5-11.

PONSSARD J.-P. (1988), « Stratégie d'entreprise et économie industrielle », McGraw-Hill.

PONSSARD J.-P. (1994), « Formalisation des connaissances, apprentissage organisationnel et rationalité interactive », in *Analyse économique des conventions*, Orléan A. (dir.), PUF, Paris, 169-185.

PORTER M. (1987), « Competition in Global Industries », Harvard Business School Press, Boston.

PORTER M. (1990), « The Competitive Advantage of Nations », The Free Press, New York.

PRAS B. et J.-C. TARONDEAU (1979), « Typologies de la recherche en gestion », *Enseignement et Gestion*, Nouvelle série n° 9, printemps, 5-11.

PUTHOD D. (1995), « Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, 2, mars-avril, 111-129.

PUTHOD D. (1996), « Alliances de PME : un diagnostic », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 30-45.

PUTNAM H. (1994), « Le réalisme à visage humain », Le Seuil, Paris.

## R

RAMANANTSOA B. et M.A. de CLERCQ (1993), « Faut-il craindre les alliances au Japon ? », *Gérer et Comprendre*, mars, 59-71.

REBIÈRE P. (1994), « Les alliances. Une nouvelle pratique de coopération inter-entreprises », *Direction et Gestion des Entreprises*, n° 149, septembre-octobre, 6-11.

REUER J.J. (2001), « From Hybrids to Hierarchies : Shareholder Wealth Effects of Joint Venture Partner Buyouts », *Strategic Management Journal*, 22, 27-44.

## Bibliographie

- REUER J.J. et M.P. KOZA (2000), « Asymmetric Information and Joint Venture Performance : Theory and Evidence for Domestic and International Joint Ventures », *Strategic Management Journal*, 21, 81-88.
- REYNAUD B. (1998), « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du Travail*, 4/98, 465-477.
- RICHARDSON G.B. (1972), « The Organization of Industry », *Economic Journal*, vol. 82, n° 327, 883-896.
- RICHTER F.-J. (1994), « The Emergence of Corporate Alliance Networks - Conversion to Self-Organization », *Human System Management*, 13, 19-26.
- RICHTER F.-J. et K. VETTEL (1995), « Successful Joint Ventures in Japan : Transferring Knowledge through Organizational Learning », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 37-45.
- RICŒUR P. (1986), « Du texte à l'action », coll. "Points Essais", Le Seuil, Paris.
- RING P.S. et A.H. VAN DE VEN (1992), « Structuring Cooperative Relationships between Organizations », *Strategic Management Journal*, vol. 13, n° 7, 483-498.
- RING P.S. et A.H. VAN DE VEN (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- RISPAL M. (1993), « Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens : une analyse qualitative inductive », Thèse, Bordeaux 1.
- ROBLÉDO C. (1995), « Contrôle et performance des coentreprises à l'étranger : analyse de 35 joint ventures ayant un parent français », LARGOR, Cahiers de recherche de l'Institut de Gestion de Rennes, n° 89, Décembre.
- ROBLÉDO C. (1997), « Contrôle et coentreprises internationales : la place du contrôle contractuel », Actes du colloque "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations", Nancy-Luxembourg, mai, 658-680.
- ROEHL T.W. et J.F. TRUIT (1987), « Stormy Open Marriages are better : Evidence from US, Japanese and French Cooperative Ventures in Commercial Aircraft », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 87-95.
- ROOT F.R. (1988), « Some Taxonomies of International Cooperative Arrangements », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Book, Massachusetts, 69-80.

## Bibliographie

ROQUILLY C. et B. ALIOUAT (1996), « Projets d'innovation et gestion des risques : les stratégies d'innovation dans une perspective d'ingénierie juridique », *Gestion* 2000, n° 3, 135-160.

RORTY R. (1994), « Objectivisme, relativisme et vérité », Le Seuil, Paris.

ROULAND N. (1995), « L'anthropologie juridique », 2<sup>me</sup> édition, coll. "Que sais-je ?", PUF, Paris.

ROUSSEAU D.M., S.B. SITKIN, R.S. BURT et C. CAMERER (1998), « Not so Different after all : A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 393-404.

ROUX P. (1997), « Prévenir et gérer les conflits entre partenaires d'une joint-venture », *Droit & Patrimoine*, mai, 34-38.

ROYER I. et P. ZARLOWSKI (1999), « Le design de la recherche », in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R-A. (coord.), Dunod, Paris, 139-168.

RUFFIO Ph., P. PERROT et R. GUILLOUZO (1999), « Diversité et portée des typologies dans l'analyse des alliances inter-firmes », Actes du colloque "La métamorphose des organisations. Quelles compétences pour développer et contrôler l'entreprise relationnelle ?", Nancy, octobre.

RULLANI E. (1993), « Dai sistemi alle reti : economica e potere della conoscenza », *Biologica*, 6.

## S

SAINTE FARE GARNOT R. (1995), « Des juristes au service d'une entreprise industrielle opérant au plan international », *Revue internationale de droit comparé*, n° 2, 345-361.

SAKAKIBARA M. (1997), « Heterogeneity of Firm Capabilities and Cooperative Research and Development : An Empirical Examination of Motives », *Strategic Management Journal*, vol. 18, Summer Special Issue, 143-164.

SAMUELSON S. (1987), « The Entrepreneurial In-House Lawyer », *Sloan Management Review*, Winter, 59-64.

SAPORTA B. (1987), « La place de l'environnement juridique dans la démarche stratégique de l'entreprise », *Les Petites Affiches*, n° 112, 18 septembre, 35-44.

## Bibliographie

- SARFATI J.-J. (1997), « Ingénierie juridique : intérêts d'une division des accords dans une alliance stratégique », *Droit & Patrimoine*, septembre, 28-31.
- SARFATI J.-J. (1998), « L'ingénierie de la négociation d'une alliance juridique », *Droit & Patrimoine*, mars, 31-35.
- SAUVADET F. (1995), « L'insoutenable application de la loi », *Rapport n° 2172, D.I.A.N.*, n° 34-95.
- SAVAUX É. (1997), « La théorie générale du contrat, mythe ou réalité ? », *L.G.D.J.*, Paris.
- SAXTON T. (1997), « The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes », *Academy of Management Journal*, 40 (2), 443-461.
- SCHAAN J.-L. (1983), « Parent Control and Joint Venture Success : The Case of Mexico », Unpublished doctoral dissertation, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- SCHAAN J.-L. (1988), « How to Control a Joint Venture even as a Minority Partner », *Journal of General Management*, vol. 14, n° 1, 4-16.
- SCHAFFER R., B. EARLE et F. AGUSTI (1993), « International Business Law and its Environment », 2<sup>nd</sup> edition, West Publishing Company, St Paul, Minneapolis.
- SCHILLACI C.E. (1987), « Designing Successful Joint Ventures », *Journal of Business Strategy*, vol. 8, n° 2, Fall, 59-63.
- SCHMIDT J. (1983), « Négociation et conclusion de contrats », *Dalloz*, Paris.
- SCHOLZ M.C. (1999), « Revision of the German Antitrust Act », *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n° 5, 542-545.
- SCHWANDT T.A. (1994), « Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry », in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (eds), Sage Publications, 118-137.
- SCOTT W.R. (1987), « The Adolescence of Institutional Theory », *Administrative Science Quarterly*, 32, 493-511.
- SCOTT W.R. (1994), « Institutions and Organizations, Toward a Theoretical Synthesis », in *Institutional Environments and Organizations*, Scott W.R. et J.W. Meyer (eds.), Sage Publications, 55-80.
- SCOTT W.R. (1995), « Institutions and Organizations », Sage Publications.

## Bibliographie

SELLTIZ C., L.S. WRIGHTSMAN et S.W. COOK (1977), « Les méthodes de recherche en sciences sociales », HRW Éditions, Montréal.

SHAUGHNESSY H. (1995), « International Joint Ventures : Managing Successful Collaborations », *Long Range Planning*, vol. 28, n° 3, 10-17.

SHENKAR O. et J. LI (1999), « Knowledge Search in International Cooperative Ventures », *Organization Science*, vol. 10, n° 2, 134-143.

SILVERMAN D. (1993), « Interpreting Qualitative Data, Methods for Analysing Talk, Text, and Interaction », Sage Publications.

SIMON H.A. (1947), « Administrative Behavior, a Story of Decision Processes in Business Organization », Mac Millan, (traduction française, « Processus de décision dans les administrations », Economica, Paris, 1981).

SIMONIN B.L. (1999), « Ambiguity and the Process of Knowledge Transfer in Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.

SINGH K. et W. MITCHELL (1996), « Precarious Collaboration : Business Survival after Partners Shut Down or Form New Partnerships », *Strategic Management Journal*, vol. 17, 99-115.

SNOW C.C. et J.B. THOMAS (1994), « Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing », *Journal of Management Studies*, 31, 4, July, 457-480.

SOBRERO M. et S. SCHRADER (1998), « Structuring Inter-firm Relationship : A Meta-Analytic Approach », *Organization Studies*, 19 (4), 585-615.

SPEKMAN R.E., L.A. ISABELLE, T.C. MACAVOY et T. FORBES III (1996), « Creating Strategic Alliances which Endure », *Long Range Planning*, vol. 29, n° 3, 346-357.

SRINIVASA RANGAN U. et M.Y. YOSHINO (1996), « Forging Alliances : A Guide to Top Management », *Columbia Journal of World Business*, Fall, 6-13.

STAKE R.E. (1994), « Case Studies », in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (eds), Sage Publications, 236-247.

STOPFORD J.M. et L.T. WELLS (1972), « Managing the Multinational Enterprise », Basic Books, New York.

STRAUSS A. et J. CORBIN (1994), « Grounded Theory and Methodology », in *Handbook of Qualitative Research*, Denzin N.K. et Y.S. Lincoln (eds), Sage Publications, 273-285.

## Bibliographie

STUART T.E. (1998), « Network Positions and Propensities to Collaborate : An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High-technology Industry », *Administrative Science Quarterly*, 43, 668-698.

STUART T.E. (2000), « Interorganizational Alliances and the Performance of Firms : A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry », *Strategic Management Journal*, 21, 791-811.

SUPIOT A. (2000), « L'empire des lois ou les avatars d'une façon de penser », in *la Norme, la ville, la mer*, Ed. de la MSH, Paris, 23-26.

SWAN P.F. et J.E. ETTLIE (1997), « U.S. – Japanese Manufacturing Equity Relationship », *Academy of Management Journal*, 40 (2), 462-479.

## T

TALLMAN S.B. et O. SHENKAR (1994), « A Managerial Decision Model of International Cooperative Venture Formation », *Journal of International Business Studies*, 25, 91-113.

TEECE D.J. (1987), « Capturing Value from Technological Innovation : Integration, Strategic Partnering, and Licensing Decisions », *Interfaces*, 18, 46-61.

TEECE D.J. (1992), « Competition, Co-operation and Innovation », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18, 1-25.

TEUBNER G. (1993), « Nouvelles formes d'organisation et droit », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 50-68.

THÉVY I. (1995), « Vie privée et monde commun. Réflexion sur l'enlèvement gestionnaire du droit », *Le Débat*, n° 85, mai-août, 137-154.

THIÉTART R-A. et I. VANDANGEON (1990), « Direction et contrôle des alliances stratégiques », *Encyclopédie de Gestion*.

THORELLI H. (1986), « Networks : Between Market and Hierarchies », *Strategic Management Journal*, vol. 7, 37-51.

TOMLINSON J.W.C. (1970), « The Joint Venture Process in International Business : India and Pakistan », MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

## Bibliographie

TONIN D. (1987), « Une fonction peu connue mais importante : la fonction juridique de l'entreprise », Les Petites Affiches, n° 46, 17 avril, 15-20.

TOPORKOFF M. (1993), « Le juridictor », Dalloz, Paris.

TSANG E.W.K. (2000), « Transaction Cost and Resource-based Explanations of Joint Ventures : A Comparison and Synthesis », Organization Studies, 21/1, 215-242.

TSOUKAS H. (1989), « The Validity of Idiographic Research Explanations », Academy of Management Review, vol. 14, n° 4, 551-561.

TURPIN D. (1993), « Strategic Alliances with Japanese Firms : Myths and Realities », Long Range Planning, 26 (4), 11-15.

TYEBJEE T.T. (1988), « A Typology of Joint Ventures : Japanese Strategies in the United States », California Management Review, 31 (1), 75-86.

## U

URBAN S. (1996), « Culture as a Relevant Factor in Negotiating Procedures and Management Processes of International Joint Ventures for Conflict Avoidance », Cahiers du CESAG, 96 09 1, Université Robert Schuman, Strasbourg.

URBAN S. et S. VENDEMINI (1994), « Alliances stratégiques coopératives européennes », De Bœck Université, Bruxelles.

## V

VAN DE VEN A.H. et G. WALKER (1984), « The Dynamics of Interorganizational Coordination », Administrative Science Quarterly, 29, 598-621.

VANHAVERBEKE W. et N.G. NOORDERHAVEN (2001), « Competition between Alliance Blocks : The Case of the RISC Microprocessor Technology », Organization Studies, 22/1, 1-30.

VARADARAJAN P.R. et V. RAMANUJAM (1990), « The Corporate Performance Conundrum : A Synthesis of Contemporary Views and an Extension », Journal of Management Studies, 27/5, 463-483.

VENKATRAMAN N. (1995), « Les fondements stratégiques de l'entreprise-réseau », L'Expansion Management Review, décembre, 116-119.

## Bibliographie

VENKATRAMAN N. et V. RAMANUJAM (1986), « The Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches », *Academy of Management Review*, 11, 801-814.

VERSTRAETE T. (1997), « Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant », Thèse, Lille 1.

VLACHOS G. (1996), « Droit public économique français et communautaire », coll. U, Armand Colin, Paris.

## W

WACHEUX F. (1993), « Processus organisationnels et jeux d'acteurs à l'œuvre dans les alliances entre firmes. Étude exploratoire dans le bâtiment et les travaux publics », Thèse, Lille 1.

WACHEUX F. et G. VAN WIJK (1995), « Groupe coopératif, autonomie et performance de l'alliance », in *Perspectives en Management Stratégique*, tome III, Noël A., P. Véry et M. Wissler (dir), Economica, Paris, 261-291.

WACHEUX F. (1996), « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, Paris.

WACHEUX F. (1997), « Intuition, compréhension, démonstration : la figuration d'un processus de recherche constructiviste », Actes du colloque "Constructivisme(s) et sciences de gestion", IAE de Lille, 23 octobre, 282-294.

WALKER G., B. KOGUT et W. SHAN (1997), « Social Capital, Structural Holes and the Formation of an Industry Network », *Organization Science*, 8 (2), 109-125.

WEBER M. (1965), « Essais sur la théorie de la science », Plon, Paris.

WEICK K. (1969), « The Social Psychology of Organizing », Addison Westley.

WEILL A. et F. TERRÉ (1986), « Droit civil : les obligations », 4<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris.

WEISS D. (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 100, 38-49.

WEISS S.E. (1987), « Creating the GM-Toyota Joint Venture : A Case in Complex Negotiation », *Columbia Journal of World Business*, Summer, 23-37.



## Bibliographie

WERNERFELT B. (1984), « A Resource-based View of the Firm », *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

WESTNEY D. (1988), « Domestic and Foreign Learning Curves in Managing International Cooperative Strategies », in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor F.J. et P. Lorange (eds), Lexington Books, Massachussets, 339-346.

WILLCOCKS L. et C.J. CHOI (1995), « Co-operative Partnership and 'Total' IT Outsourcing : From Contractual Obligation to Strategic Alliance ? », *European Management Journal*, 13 (1), March, 67-78.

WILLIAMSON O.E. (1975), « Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications », Ed. Free Press, New York.

WILLIAMSON O.E. (1985), « The Economic Institutions of Capitalism », Ed. Free Press, New York, (traduction française : « Les institutions de l'économie », InterEditions, Paris, 1994).

WILLIAMSON O.E. (1991), « Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives », *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296,

WILLIAMSON O.E. (1999), « Strategy Research : Governance and Competence Perspectives », *Strategic Management Journal*, 20, 1087-1108.

WILLIAMSON O.E. (2000), « Contract and Economic Organization », *Revue d'Économie Industrielle*, numéro spécial, n° 92, 55-66.

WILLIAMSON O.E. et W.G. OUCHI (1981), « The Markets and Hierarchies Perspective : Origins, Implications, Prospects », in *Perspectives on Organization Design and Behavior*, Van de Ven A.H. et F. Joyce (eds.), Wiley, New York, 347-370.

## Y

YAN A. et B. GRAY (1994), « Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures : A Comparative Case Study », *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1478-1517.

YAN A. et B. GRAY (2001), « Antecedents and Effects of Parent Control in International Joint Ventures », *Journal of Management Studies*, 38 : 3, 393-416.

YIN R.K. (1989), « Case Study Research. Design and Methods », 2<sup>nd</sup> edition, Sage Publications, Newbury Park.

## Bibliographie

YOUNG-YBARRA C. et M. WIERSEMA (1999), « Strategic Flexibility in Information Technology Alliances : The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory », *Organization Science*, vol. 10, n° 4, July-August, 439-459.

## Z

ZAJAC E.J. (1998), « Commentary on "Alliances and Networks" by R. GULATI », *Strategic Management Journal*, 19, 319-321.

ZAJAC E.J. et C.P. OLSEN (1993), « From Transaction Cost to Transactional Value Analysis : Implications for the Study of Interorganizational Strategies », *Journal of Management Studies*, 30 : 1, 131-145.

ZEIRA Y. et B. PARKER (1995), « International Joint Ventures in the United States : An Examination of Factors related to their Effectiveness », *The International Executive*, 37, 4, 373-393.

ZUCKER L.G. (1987), « Institutional Theories of Organization », *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.

## **TABLE DES ILLUSTRATIONS**

## TABLE DES FIGURES

Figure 1.1 : Positionnement de l'alliance parmi les phénomènes de coopération interentreprises.	p 26
Figure 1.2 : Types d'alliances stratégiques, Lorange, Roos et Simcic Brønn (1992).	p 35
Figure 1.3 : La littérature sur la gestion des alliances : trois pôles de problématiques.	p 53
Figure 1.4 : Problématiques et constitution de l'alliance dans la littérature.	p 59
Figure 1.5 : Complexité organisationnelle, Killing (1988).	p 61
Figure 1.6 : Problématiques et caractéristiques de la gestion de l'alliance.	p 65
Figure 1.7 : Le processus de coopération entre firmes, Doz et Shuen (1987).	p 66
Figure 1.8 : Processus de développement des relations de coopération, Ring et Van de Ven (1994).	p 67
Figure 1.9 : Relations contrebalancées entre PSA et FIAT, d'après Jolly (1997a).	p 70
Figure 1.10 : Problématiques et logiques internes du pilotage de l'alliance dans la littérature.	p 75
Figure 1.11 : Processus simplifié de l'évolution de l'alliance, Doz (1996).	p 87
Figure 1.12 : Apprentissage incomplet et échec de l'alliance, d'après Doz (1996).	p 88
Figure 1.13 : Cercle vertueux de l'apprentissage dans une alliance, d'après Doz et Hamel (1998).	p 90
Figure 1.14 : Problématiques de la performance de l'alliance dans la littérature.	p 91
Figure 1.15 : Les trois temps de la négociation, Guth (1998).	p 104
Figure 1.16 : Critères de choix entre formules juridiques du partenariat, Blanchot (1995).	p 106
Figure 1.17 : Un modèle de confiance, Rousseau et alii (1998).	p 117
Figure 2.1 : Exemple de montage contractuel, Dubisson (1989).	p 168
Figure 2.2 : Exemple de montage contractuel avec une société commune, Dubisson (1989).	p 169
Figure 2.3 : Hiérarchie générale des systèmes et positionnement des sciences, d'après Hofstede (1996).	p 194
Figure 2.4 : Processus de construction du projet de recherche.	p 208
Figure 2.5 : Les différents niveaux de l'analyse documentaire.	p 236
Figure 2.6 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Peugeot sur la BVA.	p 253
Figure 2.7 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Peugeot sur le V6-ES.	p 255
Figure 2.8 : Carte contractuelle de l'alliance PRV.	p 256
Figure 2.9 : Carte contractuelle de l'alliance Renault - Volvo (Volvo 1).	p 258
Figure 2.10 : Échanges de participations entre Renault et Volvo et représentations aux conseils d'administration (CA) respectifs.	p 259
Figure 2.11 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Volvo (Volvo 2) et du processus de fusion avortée.	p 260

## Table des illustrations

Figure 2.12 : Carte contractuelle des accords noués dans le cadre de l'alliance et adaptés après l'échec de la tentative de fusion Renault – Volvo (Volvo 2).	p 262
Figure 2.13 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Matra (Matra 1).	p 264
Figure 2.14 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Matra (Matra 2).	p 266
Figure 2.15 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Matra (Matra 3).	p 267
Figure 2.16 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – VW.	p 269
Figure 2.17 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Toyota.	p 271
Figure 2.18 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Chrysler.	p 273
Figure 2.19 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Daf.	p 275
Figure 2.20 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – Iveco.	p 279
Figure 2.21 : Structuration principale de l'alliance Renault – GME.	p 281
Figure 2.22 : Carte contractuelle de l'alliance Renault – GME.	p 283
Figure 3.1 : Les trois angles d'analyse de la gestion juridique des alliances de Renault.	p 337
Figure 3.2 : Structuration des dispositifs contractuels.	p 348
Figure 3.3 : Périodes et impératifs de la contractualisation de l'alliance.	p 355
Figure 3.4 : Relations entre les acteurs de la construction de l'alliance.	p 358
Figure 3.5 : Exemple de découpage du processus de négociation en sous-groupes (source Renault).	p 373
Figure 3.6 : Interventions des juristes selon les différentes phases de l'alliance.	p 379
Figure 3.7 : Les enjeux de gestion juridique pour la constitution d'une alliance.	p 392
Figure 3.8 : Les enjeux de gestion juridique pour le pilotage d'une alliance.	p 398
Figure 3.9 : Les apprentissages des acteurs en matière de gestion juridique.	p 402
Figure 3.10 : Les enjeux de gestion juridique pour la performance d'une alliance.	p 403
Figure 3.11 : Natures des contrats et types de gouvernance, adapté de Williamson (1985).	p 421
Figure 3.12 : Processus top-down et bottom-up de création et de diffusion institutionnelles, Scott (1995).	p 436
Figure 3.13 : Les trois composantes du modèle dans sa perspective théorique.	p 444
Figure 3.14 : La composante "acteurs" du modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.	p 448
Figure 3.15 : La composante "outils" du modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.	p 452
Figure 3.16 : La composante "processus" du modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.	p 455
Figure 3.17 : La gestion juridique de l'alliance interentreprises : le modèle proposé.	p 457

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1.1 : Types de coopérations, économies et manœuvres stratégiques correspondantes, Kœnig (1990).	p 21
Tableau 1.2 : Recensement de définitions de l'alliance.	p 29
Tableau 1.3 : Définitions et caractéristiques de l'alliance.	p 31
Tableau 1.4 : Typologie des alliances stratégiques : une synthèse, adaptée de Garrette et Dussauge (1995a).	p 36
Tableau 1.5 : Ensemble des typologies étudiées.	p 38
Tableau 1.6 : Recensement des variables typologiques et correspondances.	p 43
Tableau 1.7 : Variables principales d'une alliance.	p 48
Tableau 1.8 : Divergences en termes de résultats et de processus, Kumar et Nti (1998).	p 64
Tableau 1.9 : Contrôle dans les joint-ventures internationaux, Root (1988).	p 69
Tableau 1.10 : Dysfonctionnement des joint-ventures : pathologies et remèdes, d'après Lyles (1987).	p 85
Tableau 1.11 : Synthèse des travaux portant sur les dimensions juridiques dans la gestion des alliances.	p 98
Tableau 1.12 : Les formes juridiques de la coopération de dimension communautaire, Aliouat (1996).	p 108
Tableau 1.13 : Contrat de coentreprise et contrôle, Roblédo (1997).	p 120
Tableau 1.14 : Contrats annexes et contrôle, Roblédo (1995).	p 121
Tableau 1.15 : Confiance, contrôle et créance, adapté de Das et Teng (1998).	p 127
Tableau 2.1 : Les différents types de méthodes de recherche, d'après Snow et Thomas (1994).	p 212
Tableau 2.2 : Guide d'entretien.	p 229
Tableau 2.3 : Données collectées par alliance étudiée.	p 232
Tableau 2.4 : Grille d'analyse des données d'entretien.	p 239
Tableau 2.5 : Comparaisons des alliances étudiées.	p 284
Tableau 3.1 : Convergences et divergences des alliances de Renault avec Matra et GME.	p 292
Tableau 3.2 : Modèle grammatical et variations de clauses, d'après Brousseau (1993b).	p 295
Tableau 3.3 : Comparaison du modèle générique de Brousseau avec une approche juridique et une approche gestionnaire.	p 301
Tableau 3.4 : Grille de lecture des contrats des alliances Matra 1, 2 et 3 et GME, inspirée de Brousseau (1993b).	p 323
Tableau 3.5 : Grille de lecture de l'ensemble des alliances étudiées.	p 331
Tableau 3.6 : Modalités des dimensions contractuelles essentielles des alliances étudiées.	p 335
Tableau 3.7 : Les types de contractualisation, Williamson (1994).	p 417
Tableau 3.8 : Cadres institutionnels de la contractualisation, d'après Williamson (1994) et Gomez (1996).	p 419
Tableau 3.9 : Principaux caractères des deux pôles contractuels, d'après Macneil (1974, 1978, 1980) et Belley (1991).	p 424

## Table des illustrations

Tableau 3.10 : Les trois piliers institutionnels, adapté de Scott (1995).	p 430
Tableau 3.11 : Le monde de l'inspiration et le monde industriel, adapté d'Amblard et alii (1996).	p 438
Tableau 3.12 : Dispositifs contractuels de l'alliance.	p 449

## TABLE DES MATIÈRES



## Table des matières

Sommaire.....	p IV
Introduction générale.....	p 1
<b>Partie I : Les dimensions juridiques de l'alliance : une question négligée par les gestionnaires.....</b>	<b>p 15</b>
<i>Chapitre 1 : L'alliance : essai de circonscription du phénomène.....</i>	<i>p 17</i>
Section 1 : L'alliance parmi les coopérations interentreprises.....	p 20
Paragraphe 1 : L'axe verticalité-horizontalité.....	p 20
Paragraphe 2 : L'axe bilatéralité-multilatéralité.....	p 24
Section 2 : Essai de définition de l'alliance.....	p 27
Paragraphe 1 : L'alliance parmi les définitions.....	p 27
Paragraphe 2 : Définition adoptée.....	p 33
Section 3 : Typologies et variables principales de l'alliance.....	p 34
Paragraphe 1 : Présentation des typologies.....	p 38
Paragraphe 2 : Les variables principales de l'alliance.....	p 43
<i>Chapitre 2 : L'alliance et sa gestion dans la littérature : trois pôles de problématiques.....</i>	<i>p 50</i>
Section 1 : La constitution de l'alliance.....	p 54
Paragraphe 1 : L'engagement.....	p 54
Paragraphe 2 : La configuration.....	p 55
Section 2 : Le pilotage de l'alliance.....	p 60
Paragraphe 1 : Les caractéristiques de la gestion de l'alliance.....	p 60
Paragraphe 2 : Les logiques internes du pilotage de l'alliance.....	p 65
Section 3 : La performance de l'alliance.....	p 76
Paragraphe 1 : Les indicateurs de la performance.....	p 76
I- Quels critères ?.....	p 76
II- Quel sujet mesurer ?.....	p 78
Paragraphe 2 : Les déterminants de la performance.....	p 80
I- L'approche factorielle.....	p 80
II- L'approche processuelle.....	p 86

## Table des matières

<b>Chapitre 3 : L'alliance et ses dimensions juridiques : une approche relative aux conclusions divergentes.</b>	p 94
Section 1 : La relative importance du contrat dans l'approche des dimensions juridiques.	p 96
Paragraphe 1 : Le contrat au cœur des dimensions juridiques.	p 96
Paragraphe 2 : L'analyse de la dimension contractuelle de l'alliance : un intérêt très relatif.	p 98
Section 2 : Des divergences quant à l'utilité du contrat dans la gestion de l'alliance.	p 101
Paragraphe 1 : Le contrat, élément secondaire.	p 101
Paragraphe 2 : Le contrat et l'explicitation de la coopération.	p 102
Section 3 : Des divergences quant aux logiques de pilotage de l'alliance : confiance et/ou contrat.	p 113
Paragraphe 1 : Essais de définitions.	p 113
I- Du contrat.	p 113
II- De la confiance.	p 115
Paragraphe 2 : Contrat et confiance, modes alternatifs de régulation de l'alliance.	p 118
Paragraphe 3 : Contrat et confiance, modes interactifs de régulation de l'alliance.	p 125
<b>Partie II : La gestion juridique de l'alliance : un projet de recherche.</b>	p 130
<b>Chapitre 4 : La gestion juridique de l'alliance : une problématique.</b>	p 132
Section 1 : Les dimensions juridiques de l'alliance.	p 134
Paragraphe 1 : Les dispositifs réglementaires.	p 134
I- Droit(s) de la concurrence et alliance.	p 135
1) L'alliance : entente ou concentration ?	p 135
a- L'entente.	p 136
b- La concentration.	p 142
2) L'alliance entre entente et concentration.	p 144
II- Droit et Nouvelles Formes Organisationnelles (NFO).	p 146
Paragraphe 2 : Le contrat : un outil juridique dans un système juridique.	p 154
I- Le contrat : un outil juridique.	p 154
II- ... Dans un système juridique.	p 158
1) La complexité du système juridique.	p 158
2) L'encastrement du système juridique.	p 161
Section 2 : Les enjeux juridiques de l'alliance pour les juristes.	p 166
Paragraphe 1 : Le tissage juridique et le rapprochement des partenaires.	p 166
Paragraphe 2 : La flexibilité constitutionnelle.	p 168
Paragraphe 3 : La communauté de gestion.	p 170

## Table des matières

Section 3 : Le droit, enjeu de gestion.	p 173
Paragraphe 1 : La gestion avec le droit.	p 174
Paragraphe 2 : La gestion du droit.	p 179
Conclusion : La problématique.	p 183
<b>Chapitre 5 : Les trois dimensions de la construction du projet de recherche.</b>	<b>p 191</b>
Section 1 : La dimension épistémologique.	p 193
Paragraphe 1 : Quelle posture scientifique ?	p 193
Paragraphe 2 : Pour quelle scientificité ?	p 199
I- Quel critère de validité ?	p 200
II- La construction de notre projet de recherche.	p 204
Section 2 : La dimension stratégique.	p 209
Paragraphe 1 : La logique de construction du modèle : inductive qualitative.	p 209
Paragraphe 2 : Le mode d'accès au terrain : l'étude de cas.	p 212
Section 3 : La dimension technique.	p 221
Paragraphe 1 : Les techniques de collecte.	p 221
I- La pluralité des sources.	p 221
II- Les données collectées.	p 223
1) Les données externes.	p 223
2) Les données internes.	p 224
a) Les données écrites.	p 224
b) Les entretiens.	p 226
c) L'observation directe ?	p 231
Paragraphe 2 : Les techniques d'analyse.	p 233
I- Techniques d'analyse des données textuelles.	p 234
II- Technique d'analyse des entretiens.	p 237
<b>Chapitre 6 : La présentation du cas.</b>	<b>p 241</b>
Section 1 : Synopsis de la coopération chez Renault.	p 243
Paragraphe 1 : Renault et la coopération : une réalité multiple.	p 243
Paragraphe 2 : La gestion de la coopération chez Renault : un aperçu.	p 248
Section 2 : Présentation des alliances étudiées, portant sur les véhicules de tourisme.	p 251
Paragraphe 1 : Les alliances Renault – Peugeot.	p 251
Paragraphe 2 : L'alliance Peugeot – Renault – Volvo (PRV).	p 255
Paragraphe 3 : Les alliances Renault – Volvo.	p 257
Paragraphe 4 : Les alliances Renault - Matra.	p 263
Paragraphe 5 : L'alliance Renault – Volkswagen (VW).	p 268
Paragraphe 6 : L'alliance Renault – Toyota.	p 270
Paragraphe 7 : L'alliance Renault – Chrysler.	p 272

## Table des matières

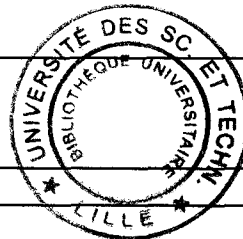
Section 3 : Présentation des alliances étudiées, portant sur les véhicules utilitaires légers.	p 274
Paragraphe 1 : L'alliance Renault – Daf.	p 274
Paragraphe 2 : L'alliance Renault – Iveco.	p 276
Paragraphe 3 : L'alliance Renault – General Motors Europe (GME).	p 280
Conclusion : Présentation comparative des alliances étudiées.	p 284
<b>Partie III : La gestion juridique de l'alliance : la proposition d'un modèle.</b>	<b>p 288</b>
<i>Chapitre 7 : Une grille de lecture pour l'analyse des contrats d'alliance.</i>	<i>p 290</i>
Section 1 : L'utilité du modèle grammatical de Brousseau.	p 293
Paragraphe 1 : Présentation du modèle.	p 294
Paragraphe 2 : Utilité juridique du modèle.	p 298
Section 2 : L'application du modèle aux alliances conclues avec Matra et GME.	p 302
Paragraphe 1 : Analyse des alliances Matra.	p 303
I- Matra 1.	p 303
II- Matra 2.	p 307
III- Matra 3.	p 310
Paragraphe 2 : Analyse de l'alliance avec GME.	p 313
Section 3 : Le modèle amendé et appliqué aux autres alliances.	p 317
Paragraphe 1 : Amendement du modèle à partir des alliances Matra et GME.	p 317
Paragraphe 2 : Grille de lecture appliquée aux autres alliances.	p 324
I- La coordination stratégique.	p 324
II- La coordination organisationnelle.	p 324
III- La coordination opérationnelle.	p 325
IV- Le système de garantie.	p 326
V- Les mécanismes de supervision.	p 328
VI- La rémunération.	p 328
VII- L'allocation du risque.	p 329
VIII- Le rapport contractuel dans le temps.	p 329
Conclusion : Modalités des dimensions contractuelles des alliances étudiées.	p 332

## Table des matières

<b>Chapitre 8 : L'analyse de la gestion juridique des alliances étudiées.</b> .....	p 336
Section 1 : La technologie contractuelle des alliances : de la structuration des dispositifs contractuels à la contractualisation.....	p 338
Paragraphe 1 : La structuration des dispositifs contractuels.....	p 338
I- Les dispositifs contractuels relatifs à la coordination stratégique.....	p 338
II- Les dispositifs contractuels relatifs à l'inscription du contrat dans le temps.....	p 339
III- Les dispositifs contractuels relatifs à la coordination organisationnelle.....	p 342
IV- Les dispositifs contractuels relatifs à la rémunération.....	p 344
V- Les dispositifs contractuels relatifs au système de garantie.....	p 345
VI- Les dispositifs contractuels relatifs à la coordination opérationnelle.....	p 346
VII- Les dispositifs contractuels relatifs aux mécanismes de supervision.....	p 346
Paragraphe 2 : La contractualisation : implications en termes de gestion juridique.....	p 349
I- La complexité.....	p 349
II- La processualité.....	p 350
III- Implications en termes de gestion juridique.....	p 353
Section 2 : Le contrat dans la gestion des alliances.....	p 357
Paragraphe 1 : La formalisation du contrat comme élément de la construction de la coopération.....	p 357
Paragraphe 2 : Le contrat comme cadre référentiel du fonctionnement de la coopération.....	p 361
I- Le contrat comme cadre du fonctionnement de la coopération.....	p 361
II- Le contrat comme référent du fonctionnement de l'alliance.....	p 362
Section 3 : La gestion juridique des alliances.....	p 365
Paragraphe 1 : La gestion juridique des alliances : une notion ambiguë ...	p 365
Paragraphe 2 : Des changements dans le traitement de certaines dimensions juridiques.....	p 367
Paragraphe 3 : Des éléments de réflexion sur l'implication des juristes.....	p 370
Conclusion : Les apprentissages de Renault en matière de gestion des dimensions juridiques des alliances.....	p 380
1) Les apprentissages sur le rapport des outils juridiques à la gestion de l'alliance.....	p 380
2) Les apprentissages sur les modes de collaboration entre juristes et non-juristes.....	p 382
3) Des apprentissages incertains ...	p 383

## Table des matières

<b>Chapitre 9 : Proposition d'un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.</b>	p 387
Section 1 : Le cas Renault à l'aune des problématiques et divergences relevées dans la littérature sur la gestion des alliances.	p 389
Paragraphe 1 : Les enjeux de gestion juridique pour la constitution d'une alliance.	p 389
Paragraphe 2 : Les enjeux de gestion juridique pour le pilotage d'une alliance.	p 393
Paragraphe 3 : Les enjeux de gestion juridique pour la performance d'une alliance.	p 399
Paragraphe 4 : Le cas Renault au regard des divergences relevées dans la littérature sur la gestion des alliances.	p 404
Section 2 : La recherche d'un cadre théorique d'analyse.	p 409
Paragraphe 1 : La théorie de l'agence.	p 410
I- Présentation synoptique de la théorie.	p 410
II- Portée du cadre théorique.	p 412
Paragraphe 2 : La théorie des coûts de transaction.	p 416
I- Présentation synoptique de la théorie.	p 416
II- Portée du cadre théorique.	p 421
Paragraphe 3 : La théorie néo-institutionnelle.	p 428
I- Présentation synoptique.	p 429
II- Portée du cadre théorique néo-institutionnel.	p 433
Section 3 : Proposition d'un modèle de gestion juridique de l'alliance interentreprises.	p 440
Paragraphe 1 : La perspective théorique du modèle proposé.	p 440
I- Les apports respectifs des cadres théoriques sollicités : une combinaison.	p 440
II- Les trois composantes du modèle dans sa perspective théorique.	p 443
Paragraphe 2 : Le modèle proposé.	p 445
I- En ce qui concerne la composante "acteurs".	p 445
II- En ce qui concerne la composante "outils".	p 448
III- En ce qui concerne la composante "processus".	p 453
IV- Trois composantes en interactions.	p 456
Paragraphe 3 : Les implications pratiques du modèle.	p 458
I- Pour les acteurs.	p 458
II- En termes de processus et d'outils.	p 461
<b>Conclusion générale.</b>	p 468
<b>Bibliographie.</b>	p 481
<b>Table des illustrations.</b>	p 525
Table des figures.	p 526
Table des tableaux.	p 528
<b>Table des matières.</b>	p 530



**La gestion juridique de l'alliance interentreprises :  
proposition d'un modèle à partir d'une étude de cas exploratoire.**

*Résumé.*

La multiplication des alliances a engendré de nombreuses interrogations sur leur gestion. Mais peu de travaux se sont intéressés aux dimensions juridiques afférentes. Pourtant, la gestion d'une alliance, par l'interdépendance de firmes indépendantes, sollicite le droit à plus d'un titre.

Notre recherche exploratoire porte sur l'intégration dans une démarche gestionnaire des dimensions juridiques comprises dans toute alliance. Inscrite dans une épistémologie constructiviste, elle est développée selon une logique inductive qualitative, à partir de l'étude des alliances conclues depuis plus d'une vingtaine d'années par une grande entreprise française de construction automobile. Elle permet de proposer un modèle opératoire de gestion juridique de l'alliance. Celui-ci est bâti autour de trois composantes en interactions : les acteurs, juristes et non-juristes, le processus de contractualisation et les outils juridiques. Ainsi, juristes et non-juristes ont à intervenir de façon proactive et non réactive, dialogique et non monologique, ce qui implique des capacités d'apprentissages relativement à leur propre expertise, à l'expertise des autres et à leurs facultés relationnelles. Le processus de contractualisation comprend trois périodes juridiques au cours desquelles outils et acteurs sont sollicités à des degrés divers, imposant la maîtrise d'un certain nombre d'impératifs. Les outils reposent sur des dispositifs contractuels, dont les dimensions essentielles et les qualités sont particulières à l'alliance.

Plusieurs propositions pratiques en résultent : l'existence d'un service juridique, avec à la fois des missions de conseil et de traduction ; des juristes considérés par les non-juristes comme des protagonistes à part entière de l'entreprise et ayant notamment une compétence opérationnelle ; des outils juridiques capables d'inscrire la coopération dans une dynamique constitutionnelle et ajustable ; et la prise en compte de l'approche du partenaire en la matière.

*Mots-clés* : alliance, dimensions juridiques, gestion juridique, contrat, contractualisation, juristes, institutionnalisation, coordination.

**The legal management of interfirm alliances :  
proposition of a model from an exploratory case study.**

*Abstract.*

The increasing number of alliances has generated numerous questions on their management, but few studies have shown interest in their legal related dimensions. Yet managing an alliance, through the interdependence of independent firms, raises legal issues on several accounts.

Our exploratory study deals with the integration of legal dimensions inherent to any alliance in a managerial approach. Within the framework of constructivist epistemology, in qualitative inductive logic, it has developed from the study of alliances concluded for over two decades by a large French car builder. Thanks to it an operating model of the legal management of the alliance can be proposed. It is built around three interacting dimensions : the actors, lawyers and non-lawyers, the contractualization process and the legal tools. Thus lawyers and non-lawyers have to intervene in a proactive and not reactive, dialogical and not monological way, which implies learning capacities with reference to their own expertise, the expertise of others and their relational faculties. The contractualization process consists of three legal steps where tools and actors are involved differently which entails mastering several constraints. The tools are based on contractual mechanisms whose essential dimensions and qualities are specific to the alliance.

Hence a few practical suggestions : the presence of a legal department with advisory and translating missions ; lawyers endowed with among others operational abilities and seen by non-lawyers as fully-fledged protagonists in the firm ; legal tools facilitating the adjustment and the constitutive dynamic of the cooperation ; and taking into account the approach to partners in this matter.

*Key words* : alliance, legal dimensions, legal management, contract, contractualization, lawyers, institutionalization, coordination.